

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO/MBA

Declarações de Missão e Visão

e

Reputação Institucional

FERNANDO MANUEL NUNES CARVALHO

ORIENTAÇÃO: Prof^a. Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte

Juri:

Presidente – Doutor João José Quelhas Mesquita Mota
Vogais – Doutora Maria Teresa Pinheiro de Melo Borges Tiago
Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte

SETEMBRO / 2007

RESUMO

Declarações de Missão e Visão e Reputação Institucional

A temática "reputação da empresa" tem sido alvo de interesse crescente, tanto por parte da academia como do meio empresarial. A mensuração da reputação tem sido um tópico central da investigação nesta área. Alguns estudos adoptaram a metáfora da personificação para identificar associações que diferentes *stakeholders* têm das marcas. Destacam-se as escalas de personalidade da marca desenvolvidas por Aaker (1997) e por Davies et al. (2004). Contudo, estas escalas foram desenvolvidas e testadas em culturas anglo-saxónicas e não há garantia que sejam directamente transferíveis para a realidade cultural portuguesa

O objectivo central deste estudo é contribuir para o desenvolvimento de uma escala de personalidade da marca institucional, que permita medir associações em contexto cultural português. Para tal, foi concebido um estudo com carácter exploratório para analisar o conteúdo de declarações de Missão, Visão, Valores, Objectivos, Estratégias e Políticas, publicadas nos *sites* das maiores empresas a operar em Portugal (*ranking* publicado no semanário Expresso 2005). Foi avaliado o grau de prevalência dos itens das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004), através da técnica de análise de conteúdo e de recurso ao *software* TEXTPACK. Faz-se também uma modelação matemática das ocorrências dos traços de personalidade e desenvolve-se um critério matemático para a sua categorização.

Palavras-chave: Personalidade da Marca; Reputação da Organização; Declarações de Missão e Visão; Internet; Validação de Escalas.

ABSTRACT

Mission and Vision Statement and Corporate Reputation

The theme "corporate reputation" has been a target of growing interest, in both academic and business means. Measuring of reputation has been a major topic in this area of research. Some studies follow the personification metaphor to identify associations that different stakeholders have about brands. Highlighting the brand personality scale developed by Aaker (1997) and by Davies et al. (2004). However, these scales were developed and tested in anglo-saxon cultures and is not guarantee that are directly transferable to the Portuguese culture.

The main purpose of this study is to contribute for the development of a corporate brand personality scale, that enable measuring associations in Portuguese cultural context. For that, was conceived a study with a exploratory nature to analyse the content of Mission, Vision, Values, Objectives, Strategies and Policies statements, published in the sites of the biggest companies working in Portugal (ranking published in the weekly paper Expresso 2005). Was estimated the level of predominance for the items of Aaker (1997) and Davies et al. (2004) scales, through a technique of content analysis and with the software TEXTPACK. It is also done a mathematical modelling for the occurrences of the brand personality traits and the development of a mathematical criterion for that categorization.

Keywords: Brand Personality; Corporate Reputation; Mission and Vision Statements; Internet; Scale Validation.

ÍNDICE

RESUMO	2
Capítulo 1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Descrição Sumária do Plano de Dissertação	10
Capítulo 2. REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1. A Reputação da Empresa	12
2.2. O Interesse da Reputação	14
2.3. Mensuração da Reputação Institucional	16
2.4. Desenvolvimento de Escalas de Personalidade da Marca	18
2.5. Críticas às Escalas de Reputação	19
2.6. Atributos das Escalas de Reputação	21
2.7. Escalas de Personalidade	22
2.8. A Metáfora da Personalidade da Marca	23
2.9. Os Estudos de Aaker (1997) e Davies et al. (2004)	25
2.9.1. O Estudo Exploratório de Aaker (1997)	26
2.9.2. O Estudo Exploratório de Davies et al. (2004)	26
2.9.3. Críticas às Escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004)	28
2.10. Declarações Institucionais	29
2.10.1. Visão	30
2.10.2. Missão	31
2.10.2.1. Estrutura da Missão	34
2.10.2.2. Conteúdo da Missão	35
2.10.3. Objectivos Organizacionais	36
2.10.4. Estratégias Organizacionais	36
2.10.5. Políticas Organizacionais	37
2.10.6. Valores Organizacionais	38
Capítulo 3. OBJECTIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA	41
3.1. Objectivos	41
3.2. Metodologia	45
3.2.1. Análise de Conteúdo dos Textos	45
3.2.2. Categorias de Significados	46
3.2.3. Processo de Inferência	46
3.3. Processo de Inferência	50
3.3.1. Unidade Amostral	51
3.3.2. Comunicação Institucional como Fonte de Traços de Personalidade	51
3.3.3. A Informação Relevante no Conteúdo dos Sites	52
3.3.4. Dimensão da População	53
3.3.5. Descrição da Amostra	53
3.3.6. Manual de Codificação	54
3.3.7. Unidade de Classificação	55
3.3.8. Unidade de Contexto	56
3.3.9. Significados Válidos	57
3.3.10. Critérios de Fiabilidade das Ocorrências Seleccionadas	58
3.3.11. Codificação do Texto e Valores dos Índices de Fiabilidade	59

Capítulo 4. ANÁLISE DE DADOS E CONCLUSÕES 60

4.1. Os Sites..... 61

4.2. Resposta à Questão de Pesquisa Q1 65

4.3. Resposta à Questão de Pesquisa Q2 73

4.4. Resposta à Questão de Pesquisa Q3 76

4.5. Resposta à Questão de Pesquisa Q4 78

4.6. Resposta à Questão de Pesquisa Q5 83

4.7. Síntese Conclusiva..... 88

4.8. Sugestões de Pesquisa Futura 93

BIBLIOGRAFIA.....97

Lista de Figuras

Figura 2.1	- Concepção e implementação da missão e visão organizacional (Raynor 1998).	31
Figura 2.2	- Processo de desenvolvimento da declaração de missão e seu impacto no desempenho da organização	34
Figura 2.3	- O ciclo da abordagem inclusiva	38
Figura 3.1	- Construto analítico das questões Q1 e Q2	43
Figura 3.2	- Construto analítico da questão Q3	44
Figura 3.3	- Construto analítico da questão Q4	44
Figura 3.4	- Construto analítico da questão Q5	44
Figura 3.5	- Concepção da questão de pesquisa Q1	47
Figura 3.6	- Concepção da questão de pesquisa Q3	48
Figura 3.7	- Concepção da questão de pesquisa Q4	48
Figura 3.8	- Concepção da questão de pesquisa Q5	49
Figura 3.9	- Concepção da questão de pesquisa Q2	49
Figura 3.10	- Componentes da pesquisa de análise de conteúdo	50
Figura 3.11	- Número de empresas por sector de actividade	54
Figura 4.1	- Declarações de visão: Frequência acumulada de empresas que a apresentam	61
Figura 4.2	- Declarações de missão: Frequência acumulada de empresas que a apresentam	62
Figura 4.3	- Declarações gerais: Frequência acumulada de empresas que a apresentam	63
Figura 4.4	- Frequência acumulada para os conjuntos de declarações de Valores, Políticas, Estratégias e Objectivos	64
Figura 4.5	- Número de empresas por traço de personalidade	67
Figura 4.6	- Número de ocorrências de cada traço de personalidade	69
Figura 4.7	- Alteração à ordenação dos traços de personalidade	70
Figura 4.8	- Número de traços de personalidade nas escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) detectados nos textos em análise	73
Figura 4.9	- Número de ocorrências por traço de personalidade de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004)	74
Figura 4.10	- Ocorrências de traços por dimensão das escalas de personalidade de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004)	75
Figura 4.11	- Número de ocorrências de cada traço de personalidade para auto-descrições e entidades associadas	77
Figura 4.12	- Frequência acumulada de ocorrências e itens dos traços de personalidade	83
Figura 4.13	- Frequência acumulada de ocorrências por traço de personalidade do grupo (3)	84
Figura 4.14	- Frequência acumulada de ocorrências por traço de personalidade do grupo (2)	85
Figura 4.15	- Frequência acumulada de ocorrências por traço de personalidade do grupo (1)	85
Figura 4.16	- Frequência acumulada de ocorrências por dimensão de personalidade – valor alto de ocorrências	86
Figura 4.17	- Frequência acumulada de ocorrências por dimensão de personalidade – valor médio de ocorrências	87

Figura 4.18 - Frequência acumulada de ocorrências por dimensão de personalidade –
valor baixo de ocorrências 87

Figura 4.19 - Ocorrências dos traços de personalidade nos textos institucionais 89

Figura 4.20 - Ocorrências das dimensões de personalidade nos textos institucionais .. 90

Lista de Tabelas

Tabela 2.1	- Escala de personalidade da marca de Aaker (1997)	26
Tabela 2.2	- Escala de personalidade de Davies et al. (2004): carácter da marca institucional	27
Tabela 4.1	- Traços de personalidade de Aaker (1997) identificados nos textos analisados	66
Tabela 4.2	- Traços de personalidade de Davies et al. (2004) identificados nos textos analisados	66
Tabela 4.3	- Grupos de prevalência de ocorrências de traços de personalidade	72
Tabela 4.4	- Ocorrências dos traços de personalidade na construção civil e comércio por grosso	79
Tabela 4.5	- Ocorrências dos traços de personalidade no comércio a retalho, transportes e comunicações e serviços	80
Tabela 4.6	- Ocorrências dos traços de personalidade no comércio a retalho, transportes e comunicações e serviços	81
Tabela 4.7	- Palavras e traços de personalidade dos <i>sites</i> por sector de actividade	82
Tabela 4.8	- Ocorrência de traços de personalidade nas diferentes declarações institucionais	88
Tabela 4.9	- Comparação do número de <i>sites</i> com ocorrências com o trabalho de Varandas (2004)	93
Tabela 4.10	- Comparação do número de ocorrências dos traços de personalidade com o trabalho de Varandas (2004)	93
Tabela 4.11	- Comparação do número de ocorrências por traço de personalidade com o trabalho de Varandas (2004)	95

Lista de Anexos

Anexo 1:	Tradução para português das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) adoptadas neste trabalho.	100
Anexo 2:	202 <i>Sites</i> das maiores empresas portuguesas do ano de 2005, classificadas pelo semanário Expresso	103
Anexo 3:	Códigos de sectores.....	111
Anexo 4:	Significados válidos das palavras e expressões das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004).....	112
Anexo 5:	Regras de codificação.....	118
Anexo 6:	Distribuição dos Traços de Personalidade.....	120

As relações emocionais desenvolvidas na mente dos indivíduos para com uma marca ou empresa podem ter origens diversas, tais como: o nome, o logotipo, a publicidade, o “passa palavra,” as relações directas com a empresa, o endosso de celebridades, etc. Neste estudo vamos apenas ter em consideração uma pequena parte deste universo de pontos de contacto entre as empresas e os seus *stakeholders*. O relato do que elas anseiam ser, criar, produzir ou fazer, expressas em declarações de Visão e Missão. Com este trabalho pretende-se perceber o tipo de associações ou imagem de marca institucional, dadas por essas declarações de Missão e Visão. A abordagem seguida terá por base as escalas de personalidade da marca de Aaker (1997) e de personalidade da marca institucional de Davies et al. (2004). Estas escalas foram desenvolvidas e testadas em culturas anglo-saxónicas, enquanto que neste trabalho se investigam estas escalas de personalidade em contexto cultural português. Este trabalho junta-se a outros, visando, assim, um objectivo mais vasto de desenvolvimento de uma escala de reputação da organização adaptada à realidade cultural portuguesa. Nesta introdução será feita uma descrição sumária da dissertação e do conteúdo dos seus capítulos.

1.1. Descrição Sumária do Plano de Dissertação

Este trabalho está organizado em quatro capítulos. No início de cada capítulo apresenta-se um sumário sobre o seu conteúdo. No Capítulo 2, faz-se a revisão de literatura relevante para o enquadramento deste trabalho. No Capítulo 3, estabelecem-se as questões da pesquisa, a metodologia de investigação e a técnica de análise de conteúdo. O Capítulo 4, descreve os dados da investigação, a sua análise (o TEXTPACK como ferramenta de apoio à investigação), conclusões e aponta algumas sugestões de pesquisa futura.



A componente empírica deste estudo pode resumir-se nos pontos seguintes:

1. Foram seleccionadas as 202 maiores empresas, com recurso ao *ranking* das 1000 maiores, publicadas em 2005 pelo semanário Expresso.
2. Os dados para análise, foram recolhidos em textos acessíveis nos *sites* na Internet das respectivas empresas.
3. Os textos seleccionados são as declarações completas de Missão e Visão produzidas pelas empresas, ou na sua ausência, frases ou parágrafos explicitamente referenciados pelas empresas como a sua Missão e Visão.
4. Utilização dos dados recolhidos, na elaboração de estatísticas que mostrem a frequência de produção destas declarações.
5. As declarações de Missão e Visão serão analisadas segundo duas perspectivas:
 - Global: a imagem de conjunto das empresas em análise, dadas por essas declarações.
 - Sectorial: análise por sector de actividade, da imagem dada pelas declarações de missão e visão das empresas em análise.
6. Procura-se avaliar o grau de utilização dos indicadores incluídos nas escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) nos textos de comunicação institucional em contexto cultural português.
7. Este estudo, visa também investigar, a partir dos indicadores das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004), a forma como as organizações, em contexto cultural português, utilizam os traços de personalidade para desenvolverem as imagens institucionais pretendidas junto dos seus *stakeholders*.

Neste capítulo começamos por caracterizar o conceito de reputação da empresa. De seguida, analisa-se como é possível medir a reputação da empresa e que instrumentos de medida se utilizam para o conseguir. Define-se o conceito de escala, enquanto instrumento de medida de fenómenos humanos subjacentes a comportamentos. Analisam-se os argumentos com que a comunidade científica critica as diversas escalas desenvolvidas para medir a reputação da organização. Apresenta-se a metáfora da “personificação da marca,” enquanto técnica para a construção de escalas. Apresentam-se duas escalas recentemente desenvolvidas com base naquela abordagem: a de Aaker (1997) e a de Davies et al. (2004). São referidas as limitações teóricas à generalização de escalas em culturas diferentes daquelas em que foram desenvolvidas e testadas. Por fim, são definidos os textos institucionais que darão suporte à pesquisa empírica: as declarações de Visão e Missão e outras que derivam delas (e.g., objectivos, estratégias políticas e valores).

2.1. A Reputação da Empresa

Uma marca é algo que reside na mente dos consumidores. Uma marca é a percepção baseada na realidade que reflecte a interpretação individual dos consumidores (Keller 2003, 13). Esta imagem percebida é formada por um conjunto de significados e conceitos, que pode estar ligada com um produto, serviço, loja, pessoa, local ou organização. Brown (1998) argumentou que a imagem da empresa é “um fenómeno de nível individual” querendo dizer que é formada na mente dos indivíduos e que diferentes grupos de indivíduos podem perceber essa imagem de forma diferente. Para que se transforme numa boa reputação requer que os elementos identificadores da organização, (e.g., o

nome ou o logotipo) tenham “notoriedade” e que seja capaz de criar ao longo do tempo um conjunto de imagens “fortes, favoráveis e únicas” da organização (Keller 2003, 70).

Davies et al., (2001) definem imagem, identidade e reputação da forma seguinte:

- A *imagem* está associada ao significado que os *stakeholders* externos, em especial os clientes, têm sobre a empresa.
- A *identidade* é tomada como, o significado que os empregados têm sobre a empresa, segundo a noção de “como nos vemos a nós próprios.”
- A *reputação* é vista como um termo colectivo, referindo-se a todas as perspectivas sobre a reputação da organização para todos os *stakeholders* da empresa. Inclui identidade e imagem.

As empresas podem procurar criar uma visão interna positiva para criar também uma visão externa positiva. As percepções internas e externas devem estar alinhadas para reduzir qualquer falha ou diferença entre a visão interna e externa da reputação da empresa (Hatch e Schultz 2001).

Alguns modelos de reputação da organização vêem as perspectivas dos clientes e empregados como estando interligadas ou como sendo interdependentes (Davies et al. 2001, 113). Se empregado e cliente partilham uma visão positiva da organização, então é provável que haja uma interacção positiva entre eles. Especificamente, a visão que os empregados têm da sua organização tem o potencial de influenciar a impressão que os clientes formam da organização, porque o contacto entre clientes e empregados pode formar a imagem que os clientes têm da empresa. Os clientes captam as emoções/sentimentos dos empregados, através de um processo de “contágio emocional” que afecta a sua imagem do serviço que recebem. É possível que tal seja mais importante nas organizações com um alto grau de interacção entre empregados e clientes (e.g., em serviços como os hotéis, restaurantes e lojas de moda). Os clientes querem saber com que tipo de empresa estão a lidar, particularmente quando a contactam pela primeira vez. Explorar as dimensões do “carácter corporativo” identificado aqui, poderá ajudar os executivos na área

de comunicação corporativa a avaliar e a desenvolver melhores estratégias de comunicação. Por exemplo, a análise de conteúdo de uma comunicação escrita deverá revelar qual o aspecto do carácter corporativo que foi promovido ou ignorado (Davies et al. 2004).

O que os gestores fazem dentro das empresas pode afectar a forma como o cliente é tratado e como o cliente observa o fornecedor. Por exemplo, a forma como os empregados são recompensados afectará as suas relações com os clientes. Se houver ligações entre as perspectivas internas e externas, então este potencial pode influenciar ambos simultaneamente. Por exemplo, um *site* de Internet de uma empresa pode ser usado para comunicar a missão e visão de uma empresa e isto pode influenciar como os vários *stakeholders* percebem a organização (Hatch e Schultz 1997; Chun e Davies 2001). Os gestores devem, portanto, ser conhecedores de todas as diferenças e ter a percepção que o conteúdo das comunicações pode afectar as percepções de empregados e clientes directamente ou indirectamente.

As associações transmitidas pelas empresas podem ter impacto em muitas áreas, nomeadamente na capacidade de recrutar os melhores talentos e de transmitir as associações relevantes que permitam atrair o mercado-alvo. As empresas que desejem recrutar pessoal devem reconhecer o tipo de imagem que apresentam a potenciais empregados. Pode ser necessário que se apresentem, elas próprias, mais explicitamente ao mercado laboral, para atrair os melhores candidatos (Davies et. al. 2004).

2.2. O Interesse da Reputação

Uma organização pode alcançar vantagem competitiva quando formula e implementa com sucesso uma estratégia de criação de valor para o cliente, considerada pelos seus concorrentes inimitável ou demasiado onerosa (Hitt et al. 2003).

Entre as componentes de vantagem competitiva estão os recursos da organização. Hitt et al. (2003, 82) dividem estes recursos em dois grandes grupos. Num primeiro grupo incluem os recursos tangíveis ou “activos que podem ser vistos e quantificados” como, por exemplo, os equipamentos de produção, o acesso a matérias-primas ou a capacidade de endividamento da empresa. O segundo grupo é composto pelos recursos intangíveis. Hitt et al. (2003, 83) sugerem que estando estes recursos ligados às capacidades intelectuais da organização, são uma forma “superior e mais potente” de recursos. Por outro lado, é difícil serem “substituídos” ou “entendidos, comprados e imitados pela concorrência.” Por isso, muitas organizações preferem basear-se neles para a criação de vantagem competitiva (Hitt et al. 2003, 84). Os recursos intangíveis incluem os recursos humanos (e.g., o conhecimento acumulado; as relações de confiança que se estabelecem entre os empregados e a empresa) os recursos de inovação (e.g., ideias geradas; capacidade científica) e o capital de reputação da organização (Hitt et al. 2003).

Vários autores (e.g., Fombrun 1996; Hitt et al. 2003; Davies et al. 2004) defendem que a razão para a preferência da oferta de uma organização em detrimento das outras concorrentes prende-se com o facto de uma organização ser “mais bem vista” ou “mais estimada.” Como Fombrun (1996, 3) argumenta, boas reputações aumentam a credibilidade, tornando-nos mais confiantes de que obteremos aquilo que nos prometeram. Tenho observado frequentemente o peso que uma administração põe na “reputação” para determinar o fornecedor a escolher. Onde antes a prática corrente seria escolher a proposta com preço mais baixo, actualmente a inclinação é confiar no passa-palavra e na reputação como base para a selecção do fornecedor.

Segundo Keller (2003, 539) a imagem da organização depende de um número de factores, tais como os produtos que a empresa faz, as acções que toma e a forma como comunica com os consumidores. Identifica também um número considerável de determinantes da imagem da empresa: conduta social da empresa; conduta de auxílio; conduta dos empregados; produtos; comunicação; preço; formação; assistência técnica; canais de distribuição; força

de vendas, e conduta do negócio. Considera a reputação no grupo de conduta do negócio.

Diferenças significativas entre a forma como os *stakeholders* internos e externos vêem a organização têm sido associadas com crises futuras. Estas diferenças podem ser criadas se a gestão tiver uma visão diferente do que a sua organização deverá representar, face à forma como os empregados vêem a realidade e o que os clientes de facto experimentam (Davies et al. 2004, 126).

Por exemplo, se uma organização tenta criar a percepção externa de que é ética e socialmente responsável, enquanto na realidade explora a sua força de trabalho, arrisca-se a que o seu verdadeiro “carácter” seja exposto nos media e, daí, para os clientes em detrimento da sua reputação geral e sucesso comercial. A gestão da Enron promoveu um número de “valores” dentro da sua organização, um dos quais foi a “integridade.” A Enron foi excelentemente classificada no *ranking* da Fortune’s America’s Most Admired Companies, especificamente pela inovação e pela qualidade da sua gestão. Esses *rankings* representam as perspectivas de empresários e analistas de negócio, mais do que a avaliação de clientes. Contudo alguns empregados viam a Enron de forma claramente diferente, como foi expresso pelo informador Sherron Watkins. A Enron é um exemplo extremo das lacunas existentes entre as percepções dos diferentes grupos de *stakeholders*. Mas se algumas lacunas são potencialmente prejudiciais para uma organização, então são necessárias formas de medir essas lacunas (Davies et al. 2004).

2.3. Mensuração da Reputação Institucional

Se as diferenças entre pontos de vista internos e externos da reputação são uma causa potencial de crises, uma escala de mensuração pode ser inestimável na identificação de crises potenciais antes de se manifestarem (Davies et al. (2004).

A medida da reputação dependerá de como é definido. Por exemplo, Davies et al. (2004) vêem “reputação” como qualquer coisa que é dependente da experiência tida de facto com a organização, quando comparada, por exemplo, com a “imagem,” a qual é muitas vezes usada para referir uma opinião que é independente da experiência real. Os autores foram também influenciados no seu pensamento por definições de reputação que realçam a natureza emocional do construto (e.g., “a rede de reacção afectiva ou emocional ... para o nome da empresa” (Fombrun 1996, 37).

Existe, então, um número de estratégias para medir a reputação de uma organização. Os inquiridos podem ser abordados simplesmente para avaliar “a reputação” de uma firma, de fraca a boa (Goldberg e Hartwick 1990). Tais medidas não visam explicar porque uma empresa tem melhor reputação do que outra. Um número de escalas genéricas (escalas que podem ser aplicadas a uma larga gama de organizações) existe e podem ser usadas para comparar empresas com maior detalhe.

O trabalho de Davies et al. (2004), um dos suportes do presente estudo, refere-se a diversas opções disponíveis para medir a reputação. Esse grupo de investigadores procurou desenvolver e validar uma escala genérica capaz de avaliar as perspectivas internas e externas das organizações.

Gardbert e Fombrun (2002, 303) defendem que “para ser gerida, a reputação necessita de ser medida.” O benefício-chave de um instrumento de medida de reputação é o de poder ajudar a estabelecer a ligação entre a gestão das diversas actividades da organização e o seu resultado em termos de reputação da organização (Munoz e Kumar 2004). Aquilo que Munoz e Kumar (2004) referem sobre um sistema de “medição da marca” poderá permitir aos gestores:

- compreender de que forma as actividades de marketing e de gestão da organização estão a ir ao encontro das expectativas dos diversos *stakeholders*;
- comparar o desempenho da organização com o de organizações concorrentes; e

- identificar fraquezas da organização antes de se tornarem problemas que afectem o negócio.

Assim, para melhor tirarem partido do recurso “reputação” na criação de vantagem competitiva, os gestores necessitam de ter instrumentos de medida que permitam concluir se as formas como a organização se está a projectar (e.g., símbolos; comunicação diversa; ou comportamentos dos seus membros) resultam em acréscimo de valor ou estima na perspectiva dos *stakeholders* críticos (Gardbert e Fombrun 2002).

A mensuração desses fenómenos relacionados com a imagem da empresa terá de seguir critérios rigorosos. Em ciências sociais a mensuração de fenómenos como expectativas, sentimentos, atitudes ou percepções que os indivíduos têm de objectos em geral, incluindo marcas ou organizações é muito complexa, é um esforço exigente e crítico (Sekaran 2000).

2.4. Desenvolvimento de Escalas de Personalidade da Marca

Para procurar captar as associações que os consumidores têm face a marcas têm sido utilizados dois tipos de escalas:

- *escalas ad-hoc*: escalas de personalidade desenvolvidas apenas com o objectivo de um estudo específico. Não têm uma base teórica, e alguns traços importantes podem ser ignorados, se a sua escolha for arbitrária.
- *escalas adaptadas*: são escalas de natureza teórica, baseadas em escalas de personalidade humana, retiradas da psicologia. As suas dimensões e indicadores não foram pesquisadas no contexto das marcas e, por isso, a sua validade é frequentemente questionada (Aaker 1997).

Perante esta dificuldade de dispor de uma escala que respeitasse os critérios de validade e fiabilidade, Aaker (1997) e Davies et al. (2004)

conduziram pesquisas com o propósito de desenvolver escalas universais, utilizáveis por qualquer tipo de indivíduos para avaliar a personalidade/reputação de diferentes tipos de marca.

Davies et al (2004) definem o “carácter da instituição” em termos das características humanas que são normalmente associadas a uma organização. Os autores chegaram a um construto multidimensional, uma escala de reputação com sete dimensões. Com esta escala pretende-se captar indicações sobre a “reação emocional” ou apreço que os vários grupos de *stakeholders* têm pela organização (Fombrun 1996, 37).

O desenvolvimento de uma escala começa pela geração dos itens segundo duas abordagens:

- *indutiva*, entrevistas qualitativas e uso de análise de conteúdos de fontes relevantes para identificar características fundamentais e, portanto, possíveis itens e dimensões.

- *dedutiva*, utilizando uma definição teórica do construto e das suas dimensões.

Os dados recolhidos são analisados e a sua aceitação ou rejeição, dependente da pontuação que o critério usado lhes atribua.

2.5. Críticas às Escalas de Reputação

Vários autores têm medido a reputação de diversos modos. Contudo, têm-se deparado com dificuldades para medir todos os aspectos abrangidos pelo conceito (Davies et al. 2001).

O interesse pelo tema, tanto a nível académico como a nível prático, tem resultado num vasto conjunto de medidas, que se podem encontrar em revistas ou jornais especializados, geradores de *rankings* de empresas com títulos sugestivos tais como “as mais bem geridas,” “as mais responsáveis socialmente,” “as mais ecológicas,” ou “as mais admiradas” (Fombrun 1996,

180). As medidas que estão na base destes *rankings* são geralmente construídas para avaliar a percepção de um dado grupo de *stakeholders* (Davies et al. 2001) em determinado sector de actividade como, por exemplo, escolas, hospitais, pequenos negócios, cidades, estados e regiões (Fombrun 1996).

A comunidade científica (e.g., Caruana 1997; Aaker 1997; Davies et al. 2004) tem criticado estas medidas com base em três tipos de argumentos: (1) falta de fundamentos teóricos; (2) indicadores pouco abrangentes; e (3) base de inquiridos limitada. Do ponto de vista da gestão da reputação estas escalas apresentam diversas limitações. Enquanto especializadas na medição da sensibilidade de um determinado grupo de *stakeholders*, podem não ser válidas para medir a reputação da organização noutros grupos. Por outro lado, escalas diferentes ajustadas à sensibilidade de diferentes *stakeholders* podem ter um construto diferente. Por exemplo, as conclusões acerca da reputação da organização retiradas de uma escala para consumidores podem não ter relação com as conclusões retiradas de uma escala apropriada para investidores. Em consequência, as escalas especializadas parecem não ser instrumentos adequados para efectuar comparações entre diferentes grupos de *stakeholders*. Estas, poderão, quanto muito, fornecer pistas para a melhoria da reputação da organização face a um determinado grupo de *stakeholders*. Feitas as devidas correcções ao seu modo de actuar, a organização ficaria no entanto, sem informação sobre as consequências noutros grupos.

Nem todos os autores estão de acordo com a natureza dos indicadores destas escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004). Azoulay e Kapferer (2003) referem que a definição corrente é demasiado vasta – pode abarcar conceitos para além daqueles da personalidade da marca, apontam o cuidado a ter na transposição dos conceitos sobre a personalidade humana para as marcas. Enquanto que para Aaker (1997) e Davies et al. (2004) o construto associado com a escala consiste no “conjunto de características humanas associadas a uma marca” (Aaker 1997, 347), para Azoulay e Kapferer (2003, 151) consiste no “conjunto dos traços de personalidade humanos que são ambos aplicáveis e relevantes para as marcas.”

Azoulay e Kapferer (2003) recorrem à palavra “personalidade” e à sua definição, para concluir que esta não se pode aplicar directamente à marca, como fez Aaker (1997) no seu estudo, onde adoptou a definição “o conjunto das características humanas associadas com a marca,” Azoulay e Kapferer (2003) consideram ser um conceito demasiado vago. Por esse motivo, concluem estar errada a base conceptual de Aaker (1997) e, em consequência, virem errados alguns dos itens definidos por esta. Chamam particular atenção para a utilização da dimensão “competência,” indicadores como *western* ou *small town* e todos aqueles indicadores relacionados com os conceitos demográficos, excluídos pelos psicólogos, (e.g., “feminino” ou “jovem”).

Também Davies et al. (2004) não concordam com alguns dos itens gerados por Aaker (1997), por serem demasiado próximos da cultura original em que foi desenvolvido o estudo, tentam por sua vez, apontar para um estudo universal que permita a identificação duma escala genérica.

2.6. Atributos das Escalas de Reputação

Davies et al. (2004) propõem que uma escala deve ser genérica: (1) uma escala que tenha por objectivo avaliar a reputação de qualquer tipo de organização e (2) aplicável tanto a empregados como a clientes. Assumem que todas as organizações podem ser representadas usando as mesmas dimensões e que as perspectivas internas e externas têm bastante em comum para serem avaliadas usando as mesmas dimensões. Identificaram aquelas dimensões que são relevantes tanto para clientes, como para empregados. Ao fazer isto ignoraram as que são específicas a cada subgrupo.

Desta forma, as escalas de reputação poderão ser “universais” (Davies et al. 2001, 115), utilizáveis não só para ordenar as organizações de uma mesma indústria, mas também para comparar a reputação de organizações de diferentes sectores e entre os seus diferentes grupos de *stakeholders*.

Finalmente, na produção de uma escala genérica, Davies et al. (2004) assumiram que (1) todas as organizações podem ser representadas usando as mesmas dimensões e (2) que as perspectivas internas e externas têm bastante em comum para serem avaliadas usando as mesmas dimensões. A escala foi desenvolvida pela aplicação num grande número de organizações. Apesar deste esforço de comparar o potencial de generalização da escala, podem ter sido omitidas algumas dimensões do carácter da corporação, por serem específicas de certos tipos de organizações.

Davies et al. (2004) identificaram aquelas dimensões que são relevantes tanto para clientes como para empregados. Fazendo isso, eles puderam ignorar qualquer uma que pudesse ser específica para cada subgrupo. Finalmente, o que são dimensões relevantes hoje, podem não ser no futuro. Certamente, os itens usados para descrever cada dimensão podem variar, como a linguagem evolui. Aí haverá claros benefícios de testar a escala em muitos contextos diferentes e revalidá-la através do tempo.

2.7. Escalas de Personalidade

Se bem que os traços de personalidade da marca e humanos partilhem de uma conceptualização semelhante, diferem no modo de como são formados. A percepção dos traços de personalidade humana são inferidos na base do comportamento humano, características físicas, atitudes e crenças, e características demográficas. Em contraste, as percepções dos traços de personalidade da marca podem ser formadas e influenciadas por qualquer contacto directo ou indirecto que os consumidores tenham com a marca (Aaker 1997).

Os traços de personalidade tendem a ser associados com a marca pelas pessoas que se relacionam com a marca tais como os utilizadores da imagem da marca, que são definidos por Aaker (1997) como “o conjunto de características humanas associado com o utilizador típico da marca;” os

empregados da empresa ou o CEO; e as recomendações publicitárias de produto da marca. Neste sentido, os traços de personalidade das pessoas associadas com a marca são directamente transferidas para a marca (Aaker 1997).

Além disso, os traços de personalidade vêm associados com a marca de um modo indirecto através dos atributos dos produtos-relacionados, associações de categorias de produto, nome da marca, símbolo ou logo, estilo publicitário, preço, e canal de distribuição (Aaker 1997).

Em suplemento às características de personalidade, o investigador Levy (1959, 12) afirma que a personalidade da marca inclui características demográficas tais como sexo (“Normalmente é difícil escapar de pensar em coisas inanimadas como masculino ou feminino”), idade (“Tal como muita gente normalmente reconhece que qualquer coisa é dirigida a elas como homem ou mulher, então são sensíveis aos símbolos de idade”) e classe (“A posse da pele de Marta não é só uma questão de calor no inverno”). Semelhante às características de personalidade, estas características demográficas também são inferidas directamente do utilizador da marca, empregados, ou recomendação publicitária de produto e indirectamente de outras associações de marca. Por exemplo, no tratamento da imagem da marca Virginia Slims esta tende a ser vista como feminina, enquanto Marlboro tende a ser percebido como masculino. Parcialmente devido ao carácter relativamente recente com que as duas marcas entram no mercado, a Apple é considerada nova e a IBM é considerada velha. Na base das suas diferenças estão estratégias de preço (Aaker 1997).

2.8. A Metáfora da Personalidade da Marca

A reputação da corporação é um construto complexo. A metáfora é muitas vezes útil para tornar o que é complexo em acessível tanto para o investigador como para o inquirido. O dispositivo de associar a empresa a uma pessoa é uma

forma aceite de ajuda na compreensão do conceito, usando algo com o qual cada um é mais familiar (Davies et al. 2004).

A abordagem de Davies et al. (2004) adopta a metáfora da personificação. Apoiados na literatura concebem os traços potenciais que identificam e designam como “carácter corporativo” e com eles medem as percepções de empregados e clientes. Davies et al. (2004) definem carácter corporativo: “como um *stakeholder* distingue uma organização, expresso em termos de características humanas.” Escolhem a designação “carácter” como algo que é semelhante ao termo “personalidade.” Contudo, a sua definição difere das definições de personalidade da marca, que são mais relacionadas com a imagem de marca do que com a reputação da corporação. A palavra “carácter” torna-se útil, para identificar aos olhos de diferentes *stakeholders*, o que torna uma organização diferente.

A decisão de Davies et al. (2004) de adoptar a abordagem da personificação foi guiada pelos seus objectivos de criar uma ferramenta de medida que fosse genérica, de diagnostico e igualmente aplicável a empregados e a clientes. Não é, portanto, uma medida directa de reputação, mas um exemplo de uma técnica projectiva ou de uma medida indirecta.

Na adopção desta abordagem, Davies et al. (2004) focam-se nas ligações emocionais que os *stakeholders* têm com a organização. Por exemplo, confiam mais na empresa do que pensam no seu sucesso financeiro. A escolha da abordagem dos autores foi influenciada pela forte tradição de trabalhos semelhantes. A metáfora da personificação (organização como pessoa) foi usada extensivamente para avaliar pontos de vista interno e externo da reputação da empresa. Estes foram usados como um ponto de partida para identificar itens e dimensões que podem ser úteis para delinear o construto.

A personalidade da marca é intuitivamente atraente e, como resultado, tem recebido uma considerável atenção académica. Tem, contudo, sido criticada num número de dimensões: conceptual, metodológica e substantiva (Aaker e Fournier 1995).

A definição de personalidade da marca é baseada na abordagem da compreensão da interacção humana, referida como “psicologia ingénua” ou “psicologia popular.” Esta perspectiva procura explicar relações interpessoais, focando no sentido para o qual, os observadores atribuem um significado às situações sociais quotidianas. Então, o conceito de personalidade é baseado no processo, pelo qual as pessoas atribuem características de personalidade a outras pessoas (Aaker e Fournier 1995).

2.9. Os Estudos de Aaker (1997) e Davies et al. (2004)

O presente trabalho, orienta-se essencialmente pelas conclusões dos trabalhos de Aaker (1997) e Davies et al. (2004), realizados no contexto de cultura anglo-saxónica.

Aaker (1997) desenvolveu a escala de personalidade da marca, enquanto Davies et al. (2004) torna específica a sua análise para a marca institucional. Estes dois trabalhos são bastante semelhantes. No entanto, Davies et al. (2004) tentou identificar algumas falhas no trabalho de Aaker (1997) relacionadas com, a utilização de termos e suas definições exclusivas do contexto norte-americano, que ele contesta e elimina do seu estudo.

O trabalho de Aaker (1997), recorreu a três fontes: (1) escalas de personalidade da literatura de psicologia, (2) escalas de personalidade utilizadas em investigações de marketing e (3) pesquisa qualitativa original. Davies et al. (2004) usaram fontes de informação similares. Contudo, a escolha da base de indicadores inicial resultou também de uma avaliação da sua utilização em documentos que expressam a “personalidade institucional” (da organização). Para isso recorreram à análise de conteúdo de: (1) declarações de missão e visão dos *sites* das empresas incluídas na lista Fortune 500; e de (2) textos utilizados nos anúncios institucionais daquelas empresas.

2.9.1. O Estudo Exploratório de Aaker (1997)

A escala de Aaker (1997) é constituída por 42 traços de personalidade agregados em 5 dimensões: Sinceridade (11 traços); Excitação (11 traços); Competência (9 traços); Sofisticação (6 traços) e Rudeza (5 traços). (Tabela 2.1)

Tabela 2.1 - Escala de personalidade da marca de Aaker (1997)

<i>SINCERIDADE</i>	<i>EXCITAÇÃO</i>	<i>COMPETÊNCIA</i>	<i>SOFISTICAÇÃO</i>	<i>RUDEZA</i>
Alegre	Actual	Bem sucedida	Bem parecida	Agreste
Amigável	Animada	Confiante	Charmosa	Desempoeirada
Completa	Contemporânea	Empresarial	Chique	Dura
Genuína	Excitante	Fiável	Classe alta	Faroeste
Honesta	Fixe	Inteligente	Feminina	Masculina
Original	Imaginativa	Lider	Suave	
Provinciana	Independente	Segura		
Sentimental	Jovem	Técnica		
Sincera	Na moda	Trabalhadora		
Terra a terra	Ousada			
Voltada para a família	Única			

2.9.2. O Estudo Exploratório de Davies et al. (2004)

A escala de Davies et al. (2004) é constituída por 49 traços de personalidade, que representam 16 facetas, e 7 grandes dimensões: Amabilidade (12 traços); Empreendorismo (9 traços); Competência (8 traços); Chique (8 traços); Rudeza (6 traços); Informalidade (3 traços) e Machismo (3 traços). (Tabela 2.2)

Tabela 2.2 - Escala de personalidade de Davies et al. (2004): carácter da marca institucional

AMABILIDADE	EMPREENDEDORISMO	COMPETÊNCIA	CHIQUE	RUDEZA	INFORMALIDADE	MACHISMO
Tranquilizadora	Fixe	Fiável	Charmosa	Arrogante	Despretensiosa	Agreste
Agradável	Actual	Segura	Com estilo	Agressiva	Fácil de lidar	Dura
Aberta	Jovem	Trabalhadora	Elegante	Egoísta	Simples	Masculina
Directa	Imaginativa	Ambiciosa	Com prestígio	Virada para si própria		
Interessada	Na moda	Orientada para o sucesso	Exclusiva	Autoritária		
Sempre de acordo	Ousada		Refinada	Controladora		
Disponível para ajudar	Inovadora	Dominante	Snobe			
Alegre	Extrovertida	Técnica	Elitista			
Honestas	Excitante	Empresarial				
Sincera						
De confiança						
Preocupada com o social						

A tradução apresentada em ambas as escalas foi elaborada por tradutores de nacionalidade portuguesa, bilingues, com formação superior e há muitos anos radicados no Reino Unido. Alguns tradutores fazem parte da equipa de investigadores do Professor Gary Davies, estando, por isso, familiarizados com a utilização quer dos conceitos teóricos, quer das palavras que os materializam.

No Anexo 1 deste trabalho apresentam-se os indicadores em inglês e a respectiva tradução. Na maioria das palavras surgiu apenas uma alternativa de tradução – e.g., fiável para *reliable*; ambiciosa para *ambitious*. Nos restantes casos podem-se distinguir duas situações: (1) alguns indicadores comportaram mais do que uma alternativa de tradução com palavras que, em determinados contextos, podem assumir significados sinónimos: e.g., excitante/estimulante para *exciting*; (2) palavras como *western* ou *small town* da escala de Aaker (1997) foram traduzidas respectivamente por *faroeste/ocidental* e *provinciana/não cosmopolita* que, provavelmente, não abrangem todo o significado que a cultura americana confere às palavras originais.



Finalmente, refira-se que no seu conjunto as escalas Aaker (1997) e Davies et al. (2004) incluem 72 traços de personalidade diferentes, 19 dos quais são comuns às duas escalas.

2.9.3. Críticas às Escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004)

Azoulay e Kapferer (2003) argumentam que as medidas de personalidade da marca não medem aquele construto e introduzem confusão conceptual. Medem, em vez disso, outras facetas da identidade da marca, até mesmo o desempenho percebido do produto. Deveria haver antes da construção deste construto uma definição estrita do mesmo, bem como uma clarificação das diferenças conceptuais entre este conceito e outros semelhantes.

Outro problema com as escalas de personalidade tem a haver com a sua generalização para diferentes culturas. Por exemplo a generalização da escala de Aaker (1997) para outros contextos culturais pode trazer alguns problemas derivados da especificidade de cada cultura, ainda que em alguns casos possam ter pontos comuns. Davies et al. 2001 tentaram replicar o estudo de Aaker (1997) no Reino Unido e concluíram que os termos 'Western', 'provinciano' e 'feminino' afectaram fortemente a fiabilidade do seu estudo. A relevância destes itens na estrutura da personalidade é questionável. A presença de 'Western' é uma ilustração típica de etnocentrismo na pesquisa de marketing.

Questões relacionadas com a generalização das escalas, podem impedir que mesmo a melhor tradução dos seus indicadores, se constitua como uma escala adequada para um espaço cultural diferente do original. Em particular, a simples tradução das escalas de Aaker (1997) ou de Davies et al. (2004) pode revelar-se desadequada para o estudo da reputação de empresas portuguesas.

Outra crítica feita às escalas de personalidade da marca prende-se com o facto de não terem sido desenvolvidas a partir de base teórica. Tal como

sucedeu com o desenvolvimento das escalas de personalidade humana, também as escalas de personalidade da marca não têm uma base teórica que as fundamente. A falta de um modelo teórico não impede, contudo, a construção e utilização de escalas, apenas limita o seu uso. Resolvidos os problemas de validade e fiabilidade, as escalas podem ser utilizadas, por exemplo, para efectuar comparações entre grupos de *stakeholders* de uma organização ou entre organizações de diferentes indústrias (Davies et al. 2001, 124).

Apesar de não serem teoricamente fundamentadas, as escalas de personalidade apresentam, segundo os seus autores (Aaker 1997; Davies et al. 2004), níveis aceitáveis de validade e de fiabilidade.

2.10. Declarações Institucionais

As declarações de missão e visão podem expressar o “carácter corporativo” ou “personalidade” (Davies et al. 2004). De realçar que, as declarações de missão tendem a ser vistas como uma parte inseparável da estratégia corporativa e podem incluir elementos mais amplos como propósito, estratégia, valor e comportamentos-padrão (Sufi e Lyons 2003).

Por exemplo, um *site* de Internet de uma empresa pode ser usado para comunicar a missão e visão de uma empresa e isto pode influenciar a percepção que os vários *stakeholders* têm da organização (Hatch e Schultz 1997; Chun e Davies 2001).

Os negócios são influenciados pela articulação e implementação de uma visão global e filosofia, que Sufi e Lyons (2003) designam de “visão organizacional.” Consideram que na concepção do que deverá ser o futuro da organização existe a necessidade de desenvolver uma visão do que será o futuro da organização. A visão é um objectivo de longo prazo da organização, um estado futuro desejável e possível e, também, o pano de fundo do propósito e estratégia. Como se viu, vários autores consideram a elaboração de

declarações de visão e de missão essenciais para a estratégia das organizações. Também Wheelen e Hunger (2004) referem que a formulação estratégica envolve o desenvolvimento de um plano de longo prazo para a gestão eficaz das oportunidades e ameaças do ambiente, à luz das forças e fraquezas da corporação. Inclui a definição da missão corporativa, especificação de objectivos a realizar, desenvolvimento de estratégias, e determinação de conjuntos de linhas políticas.

2.10.1. Visão

A “visão” de uma organização envolve a descrição das aspirações para o futuro, que inspiram e apelam às emoções e aspirações dos membros da organização. Segundo Raynor (1998), o futuro é o domínio da declaração de visão. Contudo, pode haver confusão à volta da visão; o termo tem um sentido de orientação para o futuro. A posição futura desejada de uma empresa dentro da sua arena de competitividade definida na missão, deverá manter-se tanto quanto possível consistente com a prática actual. Tal como a missão, o significado da visão não está completo por si próprio. É importante perceber o conceito de “construir blocos.” Uma forma de perceber esta construção por blocos é conceber a visão como o resultado de reconhecer as forças de mercado que irão afectar a empresa no futuro e, então, dar forma à natureza da posição futura desejada da empresa.

A declaração de visão é inútil a menos que a organização seja capaz de articular um caminho para agir através dela. A estratégia é o primeiro nível para tentar trazer a visão (necessariamente orientada ao futuro) para o presente (onde a acção é possível). A estratégia permite que uma série de objectivos específicos definidos, conduzam a acções concretas no presente que permitam alcançar os objectivos através da acção e, realizar a estratégia que torna a visão uma realidade (Figura 2.1).

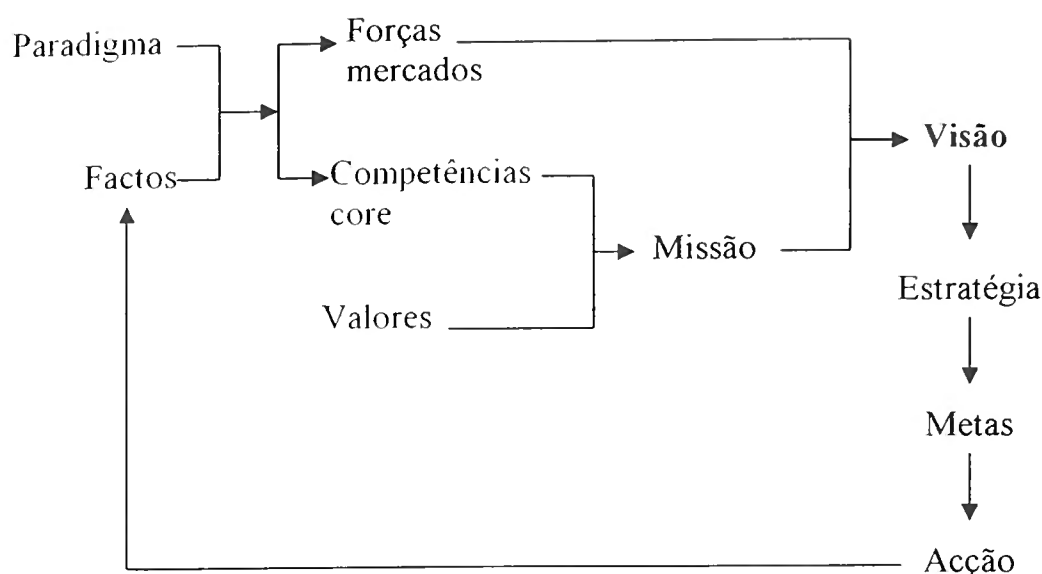


Figura 2.1 - Concepção e implementação da missão e visão organizacional (Raynor 1998).

2.10.2. Missão

A missão de uma organização é o propósito ou razão de existência dessa organização. Diz o que a empresa fornece à sociedade: um serviço ou um produto. Enquanto a declaração de visão descreve aquilo em que a empresa se quer tornar no futuro, a declaração de missão descreve o que a empresa é agora. Define o propósito fundamental e único que separa a empresa das outras e identifica o âmbito da empresa em termos de produtos/serviços e mercados (Wheelen e Hunger 2004).

Na sua forma mais simples, a declaração de missão descreve a natureza e o conceito do negócio da empresa (Morris 1996). Contudo, frequentemente está-se perante situações mais complexas como empresas multi-negócios ou multi-divisionais. É possível criar uma única declaração de missão para uma empresa multi-negócios, só se o nível de diversidade permanecer baixo (Morris 1996). Neste caso, há que responder à questão "Qual é o negócio?." Deve ser respondida com a orientação do *portfolio*. (Morris, 1996). Para organizações multi-divisionais, Morris (1996) advoga uma hierarquia de missões com uma

declaração geral de missão e uma declaração separada para cada divisão. As declarações de missão têm o potencial de criar associações para com a marca. Para tal, as declarações da missão precisam de ser curtas e memoráveis (Campbell 1997). Uma boa declaração de missão é um documento poderoso concebido para dar clareza e evocar uma resposta emocional (Bart e Baetz 1996).

O processo de criação de uma declaração de missão eficaz, envolve a identificação das competências distintivas da empresa, a identificação dos factores constituintes externos importantes, que se espera que incidam na empresa, e a identificação dos objectivos organizacionais e aspirações (Bart e Baetz 1996).

Declarações de missão servem o importante propósito de definir a direcção estratégica para a empresa independentemente do nível de diversificação. O processo de criação de uma declaração de missão eficaz pode dar aos gestores uma oportunidade de resolver internamente conflitos acerca do caminho futuro para a organização. Empresas que trabalham para resolver diferenças internas, para criar uma declaração de missão e subsequentemente conduzir o seu negócio de acordo com as crenças e filosofias escritas na declaração, devem no fim beneficiar através de um desempenho melhorado da organização (Bart e Baetz 1996).

Problemas no desempenho podem derivar do estabelecimento inapropriado da missão. A empresa é descrita pela cadeia de valor, que aponta para um fim que é a margem ou lucro. A missão, ao dizer o que a empresa faz e qual o propósito da actividade, está a resumir em poucas palavras a estrutura representada pela cadeia de valor. Assim a execução desta declaração não deverá colidir, mas antes ajudar, impulsionando as actividades primárias e de suporte da cadeia de valor, com a orientação dada pela missão (Bart e Baetz 1996).

A missão "descreve o desejo para o futuro" que inspira e apela às emoções e aspirações dos membros da organização. A definição da missão por

outro lado, inclui termos como propósito, competência distintiva, definição de mercado, definição de produto/serviço, principais interesses e valores económicos. A missão, é por isso, parte da intenção estratégica, mas não é tudo (Bart e Baetz 1998). A missão tem o potencial de melhorar o controlo da gestão/motivação do pessoal e uma melhor e mais focada distribuição dos recursos da organização (Bart e Baetz 1998).

A literatura de gestão estratégica considera que as declarações de missão são uma parte inseparável da estratégia corporativa. Apesar de argumentar que têm impacto no desempenho da organização, a evidencia não é clara. No estudo efectuado por Bart e Baetz (1998), os resultados indicaram que apesar de haver uma relação significativa entre as declarações de missão e a facturação anual, não há uma relação significativa com a margem de lucro líquida. O estudo conclui considerando como as empresas podem melhorar o seu desempenho gerindo melhor as suas declarações de missão.

O que incluir numa declaração de missão é importante. Campbell e Tawaday (1992) argumentam que as declarações de missão incluem elementos amplos como: propósito, estratégia, valor e comportamentos padrão.

Há argumentos que procuram evidenciar a contribuição da declaração de missão para o sucesso do negócio. Sendo um ponto de partida para desenvolver a estratégia organizacional, as declarações de missão têm sido largamente adoptadas por muitas empresas. Bart et al. (2001) estudaram as relações entre missão e desempenho da organização. Concluíram que as declarações de missão podem afectar o desempenho financeiro. Contudo, podem estar presentes vários elementos mediadores, incluindo empenhamento com a missão, e o grau de alinhamento com a sua estrutura interna, políticas e procedimentos. Estas variáveis estão positivamente e directamente associadas com o comportamento dos empregados.

2.10.2.1. Estrutura da Missão

David (1989) defende uma hierarquia de missões para organizações multidimensionais, com uma declaração de missão corporativa geral e uma declaração separada para cada uma das divisões. As missões escritas desta forma proporcionam um ponto de partida forte para o estabelecimento de prioridades organizacionais eficazes, estratégias e planos que finalmente contribuirão para um desempenho organizacional (Figura 2.2).

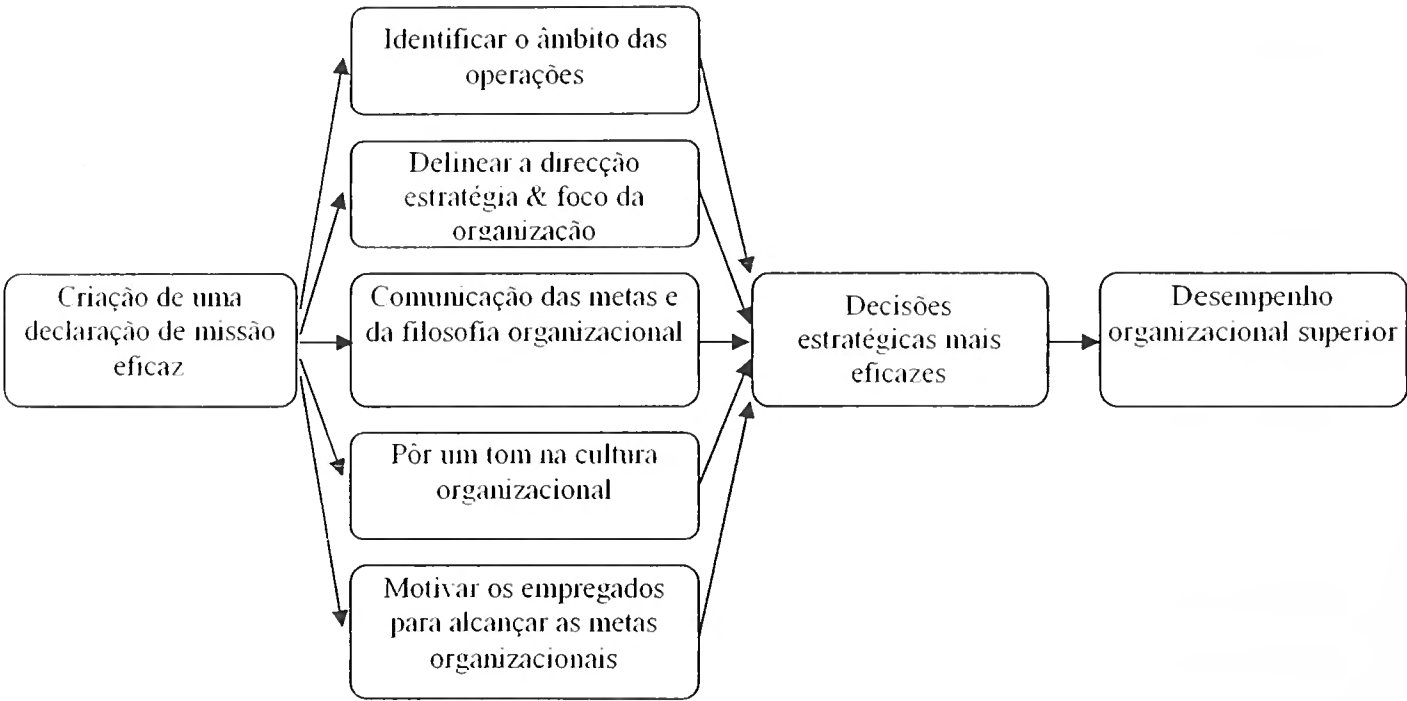


Figura 2.2 - Processo de desenvolvimento da declaração de missão e seu impacto no desempenho da organização

Sufi e Lyons (2003) consideram que, desde que duas organizações que não sejam iguais em termos de proprietário, recursos, ou circunstâncias ambientais, as suas declarações de missão são específicas para cada organização. Sugere que os critérios para avaliar a declaração de missão são: ser específica, distintiva, realista, atingível e flexível.

2.10.2.2. Conteúdo da Missão

Os conteúdos das declarações de missão na perspectiva de Want (1986) são resultado dos principais objectivos do negócio, identidade corporativa, políticas da empresa e valores corporativos.

Transmitir o carácter e propósito essencial num curto parágrafo que possa ser instantaneamente entendido pelos accionistas, empregados e clientes, será bastante útil. Num mundo cheio de palavras e imagens, uma comunicação simples tem maiores hipóteses de passar. Frases como “aproveitamento de sinergias” estão demasiado vistas e palavras como “sustentável” e “orgânico” buscam dividendos políticos, criando sugestões subliminares de consciência ambiental (Vander Weyer 1994, 66).

Uma declaração de missão bem desenvolvida deverá “ligar a cabeça ao coração” da empresa e “não deverá tirar o significado da experiência.” O pessoal, em todos os níveis, deverá ser capaz de derivar dela o mesmo significado, caso contrário não vale a pena pô-la na parede” (Vander Weyer 1994, 66).

Muitos negócios são tão focados no lucro e em atingir os resultados trimestrais que perdem de vista a visão e a missão. Perdem de vista as pessoas, famílias e comunidade. Esquecem como são interdependentes com os diversos *stakeholders*. Há consequências negativas para a missão/sem lucro e para o lucro/sem missão, nenhum por si só é sustentável; o meio termo é melhor (Covey 2005).

A missão deverá definir o tipo de organização que quer ser, os mercados que quer servir e como se traduzirá o sucesso nesse negócio. Avaliar que capacidades são necessárias para alcançar esse sucesso e expressar outras questões-chave acerca da organização e como se quer que seja percebida (Beagrie 2005, 35). Uma declaração bem construída deve, de forma agradável, condensar a visão e os horizontes da organização. Também necessita de ser

curta, escrita numa linguagem clara e facilmente compreensível (Beagrie 2005, 35).

2.10.3. Objectivos Organizacionais

Os objectivos representam o resultado final desejado da actividade planeada. Declaram o que deverá ser realizado, quando e por quanto, se possível. A realização dos objectivos da organização, deve resultar no cumprimento da missão da corporação (Wheelen e Hunger 2004).

As metas têm uma relação forte com os resultados da empresa, e podem constar em qualquer declaração escrita de missão (Bart e Baetz 1998). As metas financeiras na declaração de missão estão significativa e negativamente associadas com o desempenho. A presença de objectivos financeiros no contexto da declaração de missão pode prejudicar o propósito real destas declarações e, assim, contribuir para um fraco desempenho. Em vez de motivar e inspirar os membros da empresa, os objectivos financeiros – quando incluídos na declaração de missão – podem ser vistos pelos membros da organização como muito limitativos e inibidores e retiram alguma flexibilidade de futuras acções (Bart e Baetz 1998). Há evidência que as empresas de maior desempenho são aquelas que excluem metas financeiras das declarações de missão (Bart e Baetz 1998). Por outro lado, as empresas com fraco desempenho financeiro incluem deliberadamente metas financeiras nas declarações de missão, como forma de criar legitimidade face a accionistas e ou redireccionar, foco e controlo para a sua organização (Bart e Baetz 1998).

2.10.4. Estratégias Organizacionais

Segundo Wheelen e Hunger (2004) a estratégia de uma organização forma um plano principal compreensivo e abrangente que declara como a

organização alcançará a sua missão e objectivos. Procurará maximizar as vantagens competitivas e minimizar as desvantagens competitivas. A empresa típica considerará três tipos de estratégia:

- *Estratégia corporativa*: descreve a direcção geral da empresa em termos da sua atitude geral no sentido do crescimento e da gestão dos seus vários negócios e linhas de produto.
- *Estratégia de negócio*: ocorre normalmente ao nível do produto ou da unidade de negócio e realça melhorias da posição competitiva dos produtos ou serviços da corporação na indústria específica ou no segmento de mercado servido por essa unidade de negócio.
- *Estratégia funcional*: é a abordagem feita por uma área funcional para avaliar objectivos e estratégias corporativos ou da unidade de negócio pela maximização dos recursos produtivos.

Bart e Baetz (1998) não encontram diferenças entre o desempenho das empresas que incluem e as outras que não incluem na declaração de missão a sua estratégia de negócio. Assim os mesmos autores sugerem que os gestores poderão estar a desperdiçar recursos ao tentar incluir a estratégia de negócio na declaração de missão, quando a deviam pôr noutro lugar.

2.10.5. Políticas Organizacionais

Política é um guia genérico para a tomada de decisões que liga a formulação estratégica com a sua implementação. As empresas usam políticas para aumentarem a probabilidade de os empregados tomarem decisões e acções consistentes com a missão da corporação, objectivos e estratégias (Wheelen e Hunger 2004).

2.10.6. Valores Organizacionais

As responsabilidades éticas de uma organização seguem a generalidade das crenças sobre o comportamento em sociedade. Por exemplo, a sociedade espera que as empresas trabalhem com os empregados e a comunidade no planeamento de despedimentos, mesmo que nenhuma lei o exija. As pessoas afectadas podem ficar muito perturbadas se a gestão de uma organização falhar em relação aos valores éticos geralmente aceites (Carroll 1979, 497-505).

Há diferença entre os conceitos de valores e ética. É importante ter um código de ética, tal como é importante ter uma política clara de saúde e segurança. Mas uma empresa inclusiva irá mais longe. "Abordagem inclusiva" significa ver todas as relações como oportunidade de acrescentar valor. Significa também um entendimento profundo da natureza, necessidades, e valores das pessoas de quem o negócio depende. A inclusividade é um ciclo de melhoria contínua (Goyder 1999) (Figura 2.3).

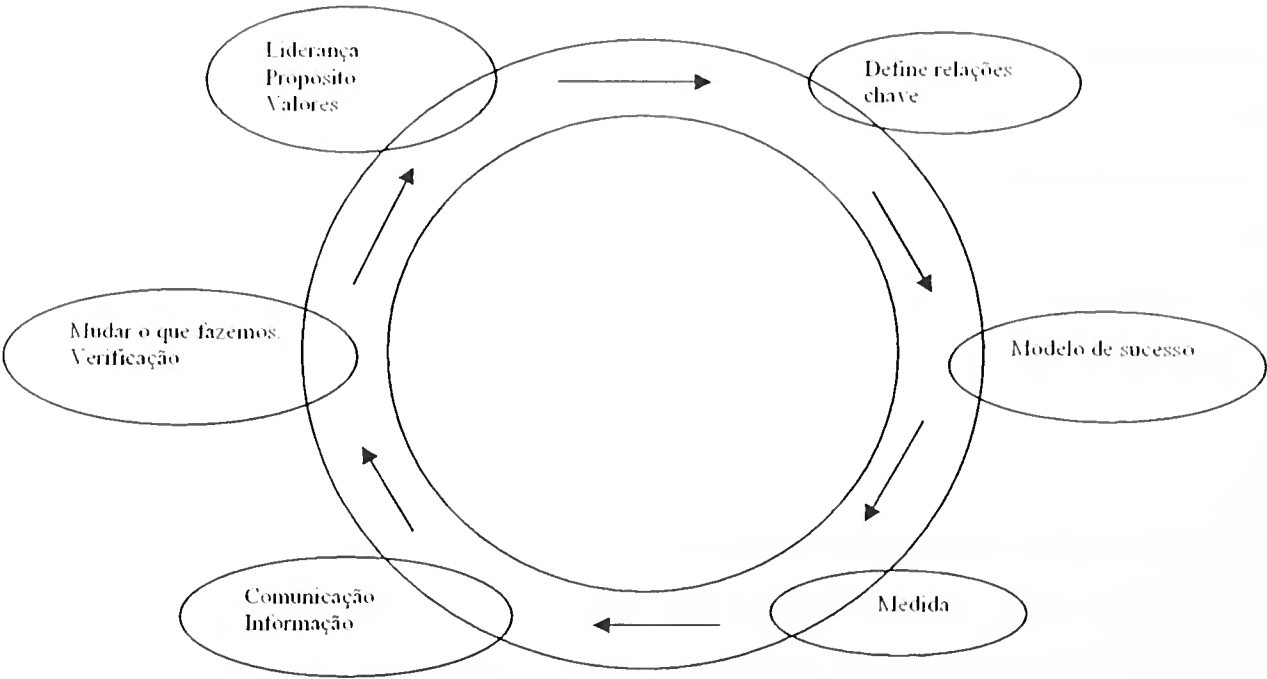


Figura 2.3 - O ciclo da abordagem inclusiva – plano para a medida do sucesso de um negócio

Os valores ajudam a definir a personalidade da empresa – o que representa a empresa de modo único. A ética representa a aplicação dos

valores da empresa a situações definidas. Espera-se que as pessoas estejam conformes os códigos de ética. Mais, elas podem ser inspiradas a viver os valores da empresa (Goyder 1999).

Princípios são conceitos de valor intrínseco, com os quais a empresa alinha as suas acções como um fim em si próprio (Raynor 1998). Por outro lado, os valores da organização são o conjunto de convicções que representam os pensamentos da empresa e opinião acerca dela própria (e.g., “nós acreditamos em ser os melhores;” “acreditamos que os empregados representam o maior recurso da empresa;” “nós acreditamos que a nossa organização deve ter um impacto positivo” e “contribuição na comunidade mundial”). Tal como as metas, “os valores” representam outra área relacionada com a declaração de missão que tem sido vista como estando associada com o desempenho/resultados. Por exemplo, é geralmente aceite que o tipo e excelência dos valores de uma organização são um determinante importante do sucesso/fracasso (Bart e Baetz 1998).

Valores representam os pensamentos internos que os indivíduos e as organizações têm acerca delas próprias. Quando alguns valores são largamente partilhados através da organização, o seu impacto na organização pode ser extremamente poderoso – quer como motivador quer na resistência a certos fins. O lucro nas vendas e a influência no ambiente do empregado estão positivamente associados com a inclusão de valores da empresa nas declarações de missão (Bart e Baetz 1998).

O negócio que melhor compreender as necessidades daqueles com que tem relações e que melhor perceber o que eles procuram como valor, será capaz de tirar mais retorno dos clientes do que o negócio que se vê como vendedor de *commodities*. Um negócio é julgado não só pelos serviços tangíveis que presta ou pela comunicação que usa, mas pelo que é e como actua. De um modo geral, a chave para a satisfação do cliente, não é só como é que a empresa trata os seus clientes, mas também como é percebida (e.g., como sendo honesta e como pensam que assume as suas responsabilidades sociais; ser uma empresa boa cidadã) (Goyder 1999).

Segundo Webley (1999), a empresa tem de formular as suas próprias normas e valores, para adicionar às leis e regulamentos nos vários países onde opera. Tem, além disso, de verificar que estes são aceites internamente e compatíveis com eles.

Capítulo 3. OBJECTIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo definem-se os objectivos do estudo e a metodologia adoptada. Os objectivos centram-se na elaboração das questões de análise que possibilitem perceber o tipo de associações ou imagem de marca institucional, dadas pelos traços de personalidade das escalas de Aaker (1997) e Davies et al. (2004) contidos nos textos de comunicação institucional das maiores empresas portuguesas (*ranking* publicado pelo semanário Expresso relativo ao ano de 2005). Descreve-se a técnica de análise de conteúdo utilizada para extrair informação estatística de um texto e a metodologia usada para abordar cada questão de pesquisa. De seguida, é apresentada a concepção da pesquisa. Aborda-se o critério de recolha, selecção e tratamento da informação para dar resposta às questões da pesquisa. Descrevem-se os textos utilizados no estudo e define-se a unidade amostral utilizada, bem como a justificação da sua escolha. Por fim, para justificar a validade e a fiabilidade do processo de codificação, apresenta-se o manual de codificação.

3.1. Objectivos

Pretende-se que os resultados deste estudo possam contribuir para uma compreensão do “carácter” das empresas portuguesas e para retirar informação que permita eventualmente indicar o grau de ajuste ao contexto português das escalas de personalidade da marca institucional. Esta informação poderá ajudar no futuro a mensurar a reputação de marcas institucionais e a fazer a sua gestão no sentido de obter vantagem competitiva no mercado em que se inserem.

Este trabalho analisa os traços de personalidade das escalas de Aaker (1997) e Davies et al. (2004) no contexto da comunicação institucional das empresas em Portugal. A recolha dos elementos faz-se através dos textos escritos em suportes de comunicação institucional que neste caso é a Internet.

Este trabalho visa os seguintes objectivos:

1- Averiguar, o grau em que os textos de comunicação institucional em contexto cultural português incluem os indicadores das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004).

2- Como as organizações, em contexto cultural português, utilizam os traços de personalidade das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) para transmitirem a imagem pretendida aos seus *stakeholders*.

A validade das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) foi testada no contexto de culturas anglo-saxónicas (americana e inglesa). Ao aplicá-las no meio cultural português, vamos perceber se os significados atribuídos originalmente a estes indicadores aparecem nas mensagens escritas que as empresas publicam sobre si próprias e qual a sua importância relativa.

Do primeiro objectivo resultam duas questões Q1 e Q2.

Q1: Qual a importância relativa dos indicadores de personalidade das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) nos textos de comunicação institucional das organizações, em contexto cultural português?

Q2: Existirão diferenças entre as escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) na sua descrição da personalidade da marca institucional das organizações em contexto cultural português?

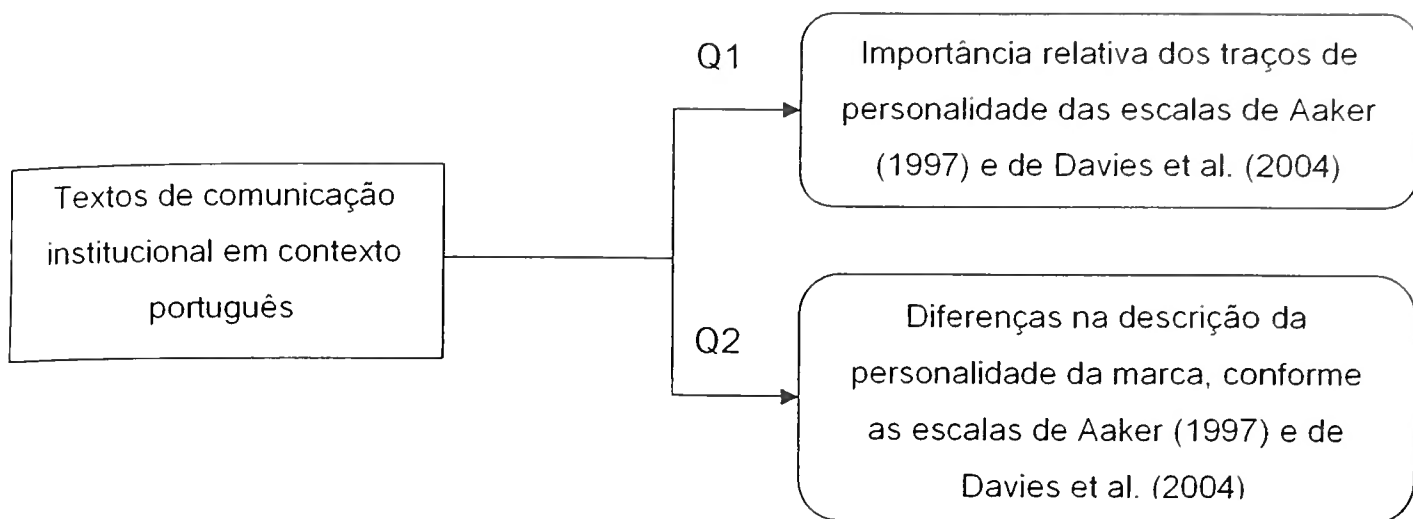


Figura 3.1 - Construto analítico das questões Q1 e Q2

A imagem da organização formada na mente dos *stakeholders*, induzida pelos traços de personalidade incluídos nos textos institucionais, pode ser analisada em cada sector de actividade. Daqui pode-se concluir a predominância de alguns traços sobre outros e a adaptação da imagem institucional que as empresas promovem junto dos *stakeholders* específicos ao seu sector de actividade. O estudo investigará se a imagem da organização se altera com a sua dimensão, isto é, se o "carácter da corporação" difere com a posição no *ranking* das empresas estudadas.

Do segundo objectivo resultam três questões Q3, Q4 e Q5.

Q3: A imagem da organização presente nas declarações institucionais, é dada mais pelas suas auto-descrições ou pelas descrições das entidades que lhe estão associadas?

Q4: Serão as escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) utilizadas com a mesma intensidade nos textos de comunicação institucional das organizações em contexto cultural português, por sector de actividade?

Q5: A importância relativa da utilização de indicadores de personalidade das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) nos textos de comunicação institucional das organizações em contexto cultural português, depende da sua dimensão?

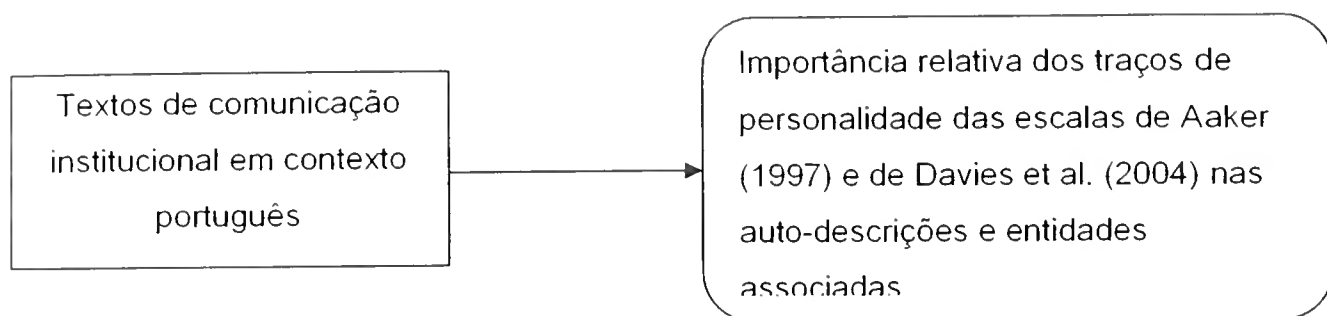


Figura 3.2 - Construto analítico da questão Q3

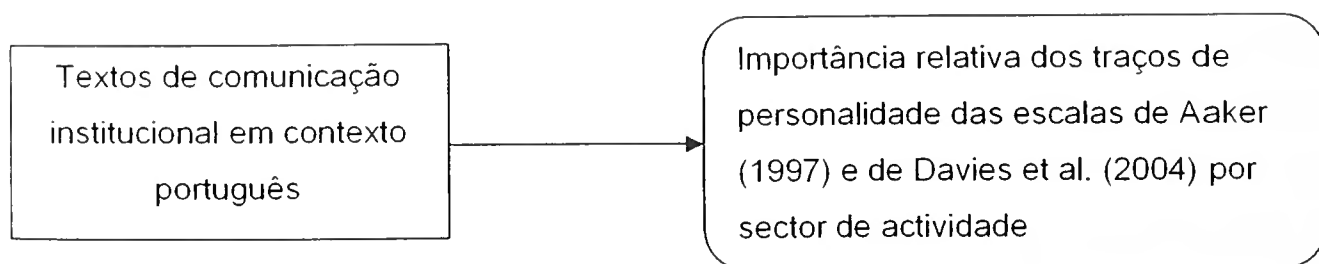


Figura 3.3 - Construto analítico da questão Q4

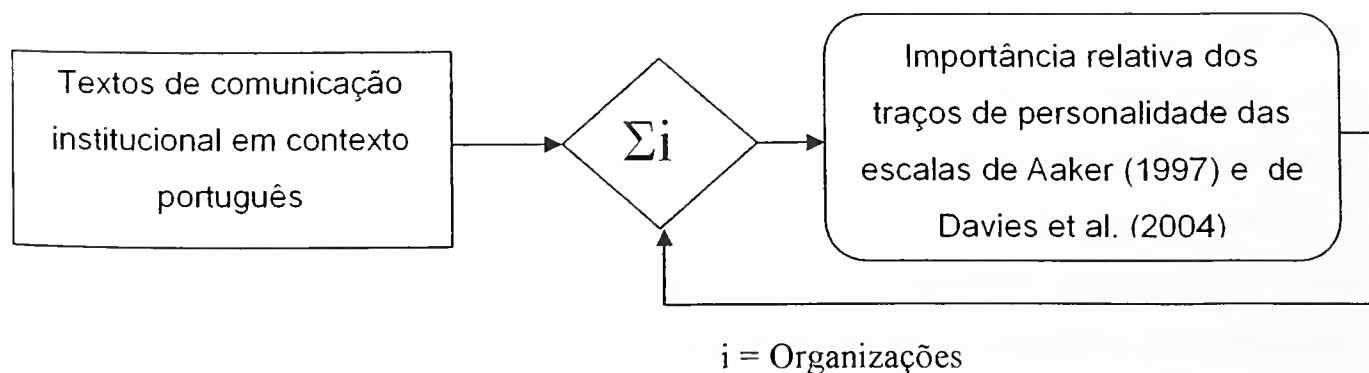


Figura 3.4 - Construto analítico da questão Q5

3.2. Metodologia

Análise de conteúdo dos textos de comunicação institucional gerará os dados para o presente trabalho. Neste ponto iremos descrever os critérios adoptados para a escolha, leitura e tratamento desses dados.

3.2.1. Análise de Conteúdo dos Textos

A análise de conteúdo tem sido definida como uma técnica sistemática replicável para comprimir muitas palavras de texto em poucas categorias de conteúdo com base em regras explícitas de codificação (Steve Stemler 2001).

Holsti (1969) deu uma definição abrangente de análise de conteúdo: “qualquer técnica para fazer inferências pela identificação sistemática e objectiva de características específicas das mensagens” (p.14).

Por seu turno, Berelson (1952) definiu análise de conteúdo quantitativa como “uma técnica de pesquisa, para a descrição quantitativa, sistemática e objectiva do conteúdo manifesto numa comunicação.” Na sua forma mais simples, o processo envolve segmentar o conteúdo da comunicação em unidades, atribuindo a cada unidade uma categoria, e estabelecendo uma grandeza para cada categoria Bullen (1998).

No presente estudo, a partir dos textos escolhidos iremos classificar as palavras que os constituem num número consideravelmente menor de símbolos ou categorias de significados. A análise de conteúdo estende-se muito para além da simples contagem de palavras. O que torna esta técnica particularmente rica e importante é a sua confiança na codificação e categorização dos dados. A base da categorização pode ser resumida nas seguintes expressões: “Uma categoria é um grupo de palavras com significado ou conotações semelhantes” (Weber 1990) e “As categorias devem ser mutuamente exclusivas e exaustivas”

(GAO 1996, p. 20). Categorias mutuamente exclusivas existem quando nenhuma unidade cai entre dois grupos de dados e cada unidade é representada por um só dado. O requisito de categoria exaustiva é atingido quando as palavras representam todas as unidades registradas sem exceção.

3.2.2. Categorias de Significados

As palavras de um ou mais textos estão divididas num grande número de categorias de ideias (incluindo uma categoria "não classificada"), guiadas por um "dicionário" conceptual. Um dicionário de grupos de palavras (no nosso caso, significados de palavras) distribuídas por categorias, idealizado para exprimir (individualmente ou em conjunto) ideias importantes para o investigador. Vários dicionários de conceito tem sido usados em análise de conteúdo por computador, cada um organizado conforme as diferentes perspectivas teóricas do investigador (McTavish e Pirro 1990).

Neste estudo, as categorias de conteúdo são definidas em termos dos traços de personalidade identificados num texto, de acordo com as escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004).

3.2.3. Processo de Inferência

As regras do processo de inferência dependem sobretudo da área de trabalho do analista (Weber 1983). Para fazer inferências válidas de um texto é importante que o processo de classificação seja fiável no sentido de ser consistente: pessoas diferentes devem codificar o mesmo texto da mesma forma" (Weber 1990, 12).

Um dos processos propostos por Holsti (1969), considerado adequado a este estudo, é a inferência baseada na comparação do conteúdo de um texto com um determinado “padrão de adequação.” Tal, tem tradução num dicionário de conteúdo constituído por indicadores de categorias relacionados com os problemas da análise a efectuar, neste caso os indicadores de personalidade das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004).

O processo de inferência envolve duas fases:

- 1- Procura averiguar os *indicadores exteriores* no conteúdo do texto. Importância do significado das respectivas palavras no texto (Weber, 1990): cálculo de medidas estatísticas descritivas tais como frequências relativas, percentagens e ordenações daqueles indicadores de categoria.
- 2 – Estabelecimento de inferências.

Para responder às questões de pesquisa Q1, Q3, Q4 e Q5 vai ser elaborado um “dicionário de conteúdo” com todos os indicadores das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) que define os traços de personalidade da organização.

A partir da frequência de utilização dos traços de personalidade nos textos escolhidos, pode-se inferir a resposta a Q1:

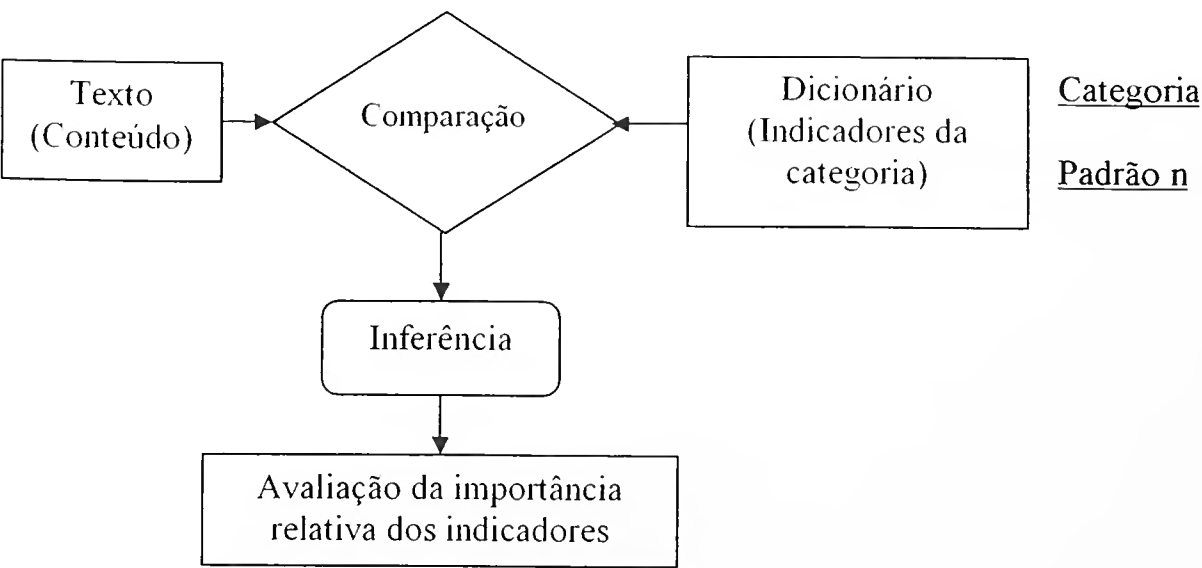


Figura 3.5 - Concepção da questão de pesquisa Q1

Para a resposta à questão Q3, a inferência faz-se a partir da comparação da frequência das ocorrências dos traços de personalidade entre os textos de cada sector de actividade das organizações:

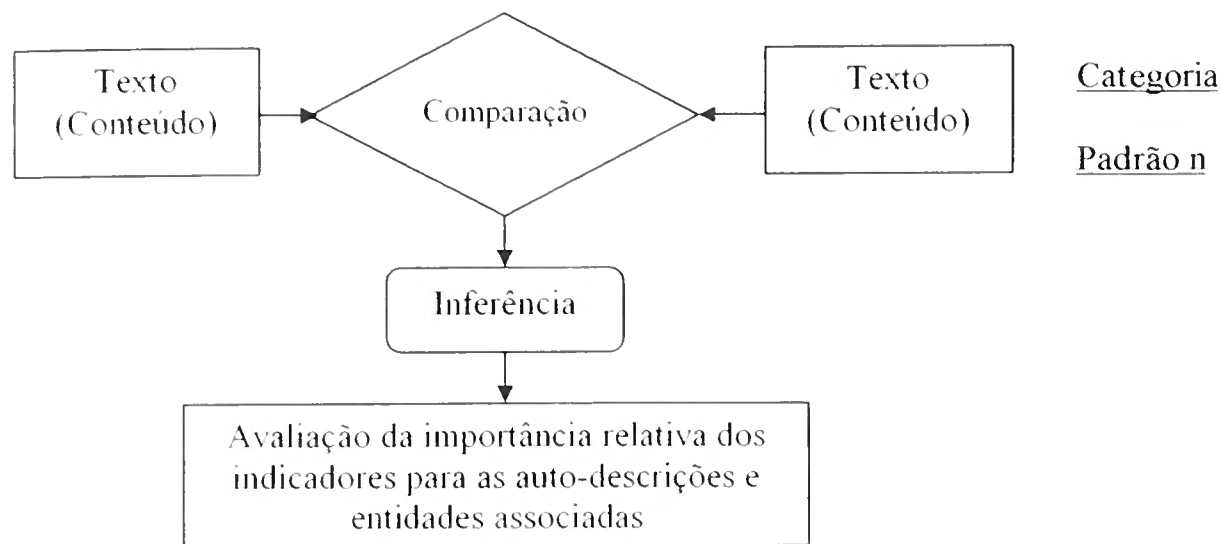


Figura 3.6 - Concepção da questão de pesquisa Q3

Para a resposta à questão Q4, a inferência faz-se a partir da comparação da frequência das ocorrências dos traços de personalidade entre os textos de cada sector de actividade das organizações:

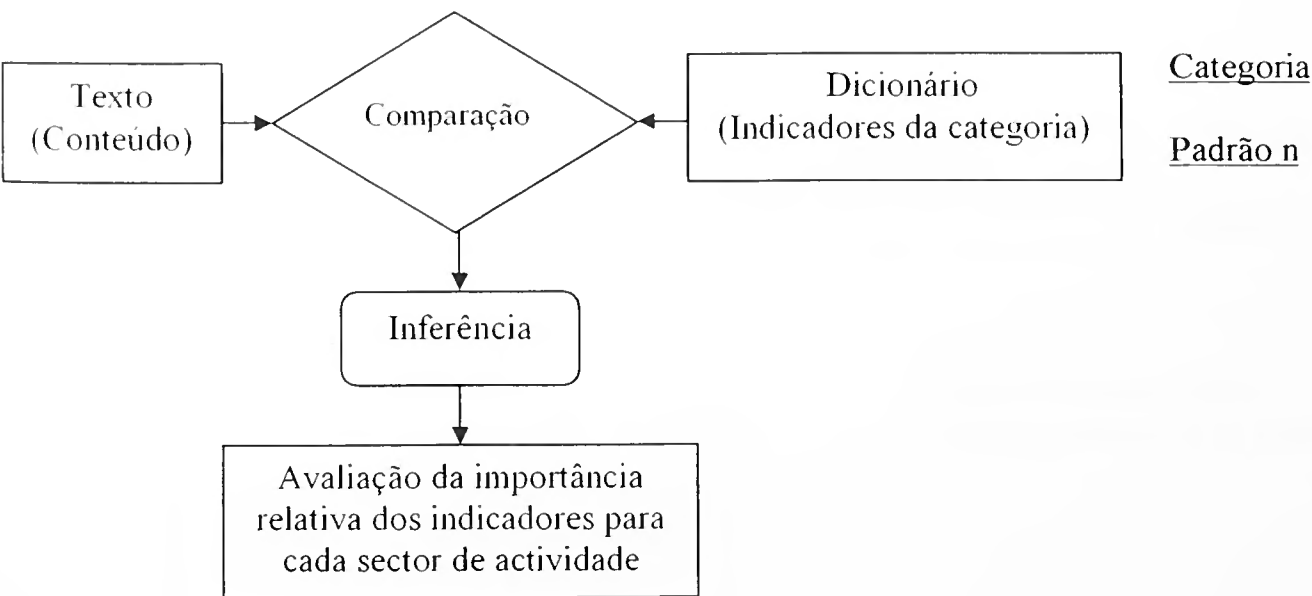


Figura 3.7 - Concepção da questão de pesquisa Q4

Para a resposta à questão Q5, a inferência faz-se a partir da comparação da frequência das ocorrências dos traços de personalidade entre os textos da mesma espécie para as organizações:

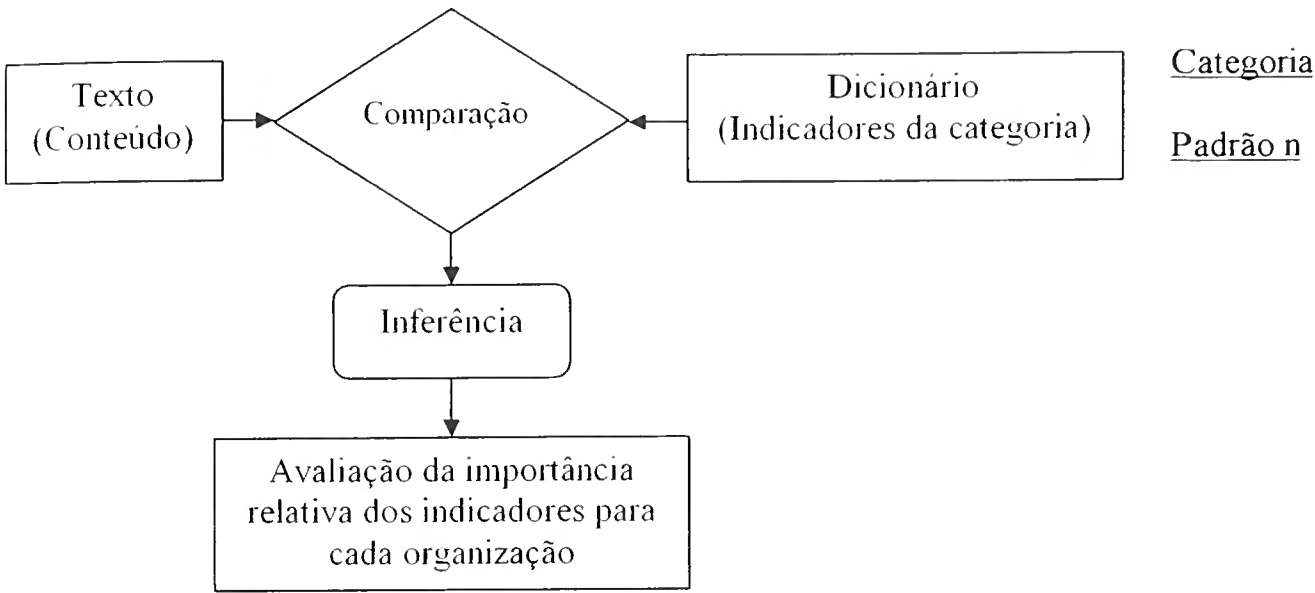


Figura 3.8 - Concepção da questão de pesquisa Q5

Para a resposta à questão Q2, é requerida uma comparação do conteúdo do texto com cada um dos padrões compostos pelos indicadores das escalas de Aaker (1997) e Davies et al. (2004) agrupados pelas facetas e dimensões definidas por esses autores:

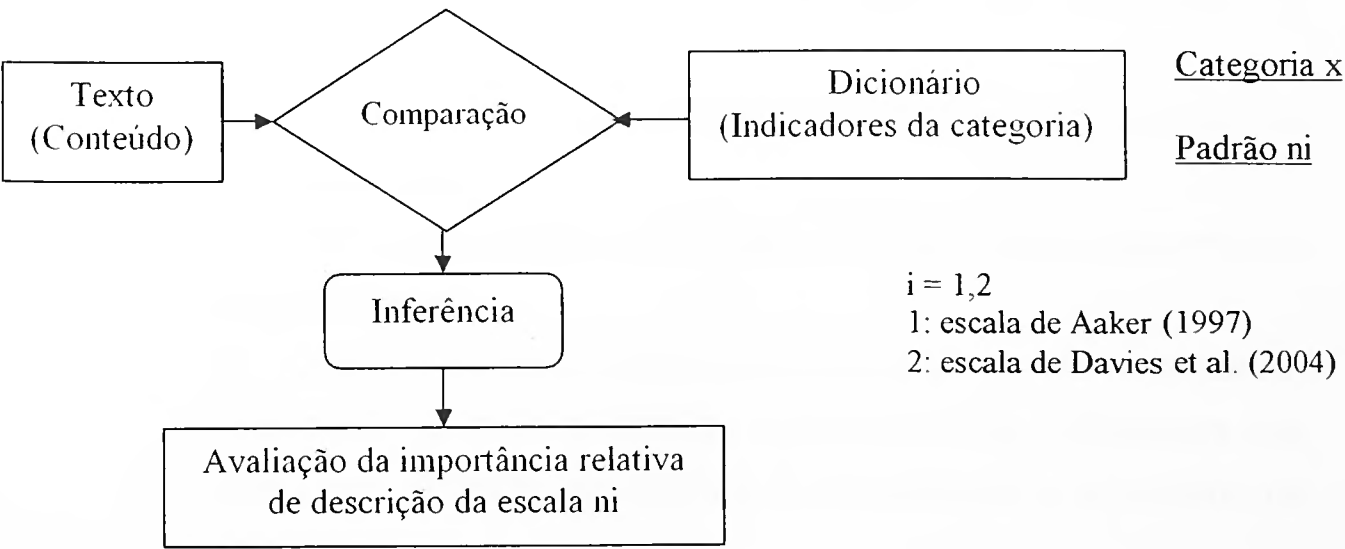


Figura 3.9 - Concepção da questão de pesquisa Q2

3.3. Processo de Inferência

Serão agora descritos os critérios de escolha, selecção e tratamento de dados necessários para realizar os processos de inferência já abordados em pontos anteriores.

Krippendorff (1985, 54) propõe uma sequência de passos na análise de conteúdos para chegar à fase de inferência (Figura 3.10).

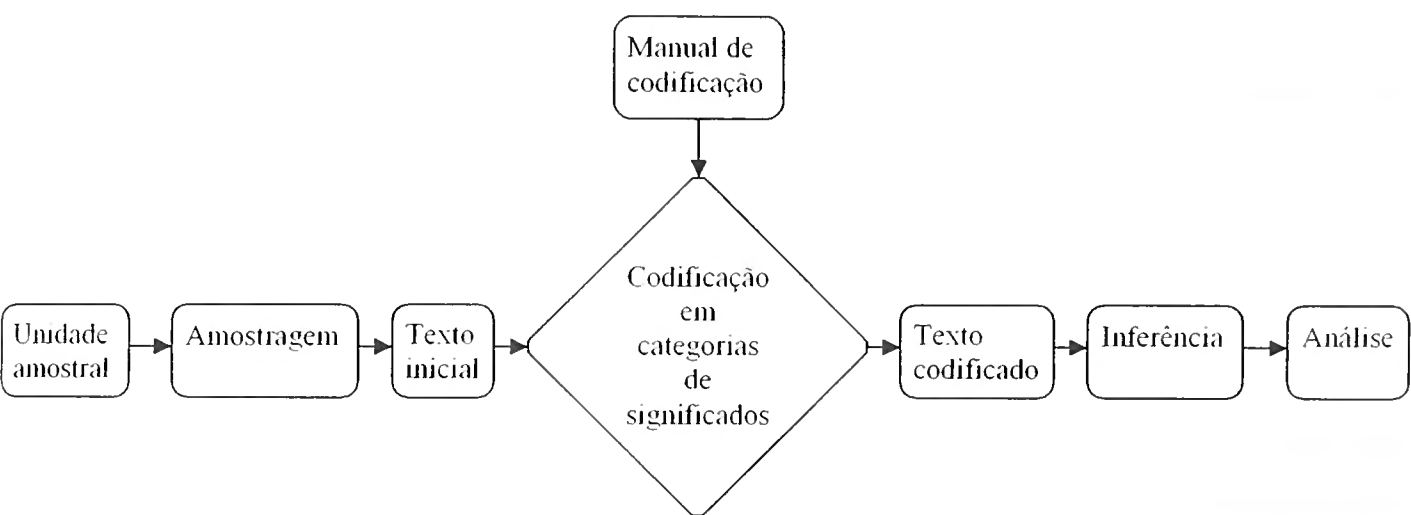


Figura 3.10 - Componentes da pesquisa de análise de conteúdo

Tal como proposto por Krippendorff (1980), na análise de conteúdo devem ser tidos em consideração seis aspectos:

- 1 – Que dados são analisados: que características os textos a pesquisar deverão ter para se adequarem aos objectivos do estudo.
- 2 – Como são definidos: critérios que definem o tipo de texto ou unidade amostral.
- 3 – Qual é a população de onde são extraídos: utilizar uma amostra representativa.
- 4 – Qual é o contexto relativo em que os dados são analisados: codificação do texto e definição operacional dos indicadores das categorias, definição da unidade de classificação e a unidade de contexto
- 5 – Quais os limites da análise.

3.3.1. Unidade Amostral

“As unidades amostrais são aquelas partes da realidade observada (...) que são consideradas independentes umas das outras” (Krippendorff 1985). Cada texto inclui inúmeras unidades amostrais ou pode ser ele próprio a unidade amostral. A sua definição é determinada pelo problema da pesquisa. Os “documentos de suporte onde as empresas definem ou apresentam a sua comunicação institucional” são independentes uns dos outros e qualificam-se como unidades amostrais. Estes podem incluir os traços de personalidade da organização.

Seleccionámos como unidade amostral os textos dos *sites* das maiores empresas (*ranking* para 2005 publicado pelo semanário Expresso), referidos por essas organizações como Visão, Missão, Valores, Políticas, Objectivos e Estratégias.

3.3.2. Comunicação Institucional como Fonte de Traços de Personalidade

As “comunicações institucionais” parecem ser uma fonte consideravelmente directa de comunicação de traços de personalidade originalmente idealizados pela organização. Esta forma de projecção da identidade utiliza suportes de diversa natureza, tais como “relatórios da empresa, códigos de conduta, declarações de missão, comunicações de gestão” (Bromley 2001, 330) assim como, publicidade institucional ou *sites* da Internet (Davies et al. 2004).

Todos estes documentos contêm textos que frequentemente incluem palavras e expressões que revelam o “modo de ser” da organização. São palavras e expressões com significado próprio, que valem por si. Não necessitam, por isso, de ser interpretadas por terceiros para revelarem de forma objectiva o seu significado. A identificação destas palavras e expressões no documento pode, assim, revelar os traços de personalidade que a organização considera importante deter para criar a imagem de marca pretendida na mente dos diversos grupos de *stakeholders* e satisfazer as suas necessidades e expectativas (Davies et al. 2004).

3.3.3. A Informação Relevante no Conteúdo dos *Sites*

A *Web* é uma fonte extremamente acessível e conveniente de informação para muitos *stakeholders*. Pode ser empregue como um mecanismo de penetração no mercado, onde tanto o produto como o mercado-alvo mudam.

Para permanecer alerta para potenciais inovações, as empresas precisam de um fluxo aberto de conceitos e ideias. Os clientes são uma fonte viável de ideias inovadoras e as empresas precisam de encontrar significados eficazes e eficientes de comunicação contínua com os clientes. As ferramentas da Internet são usadas para criar canais abertos de comunicação com um amplo conjunto de *stakeholders*. A *Web* é o meio pelo qual uma empresa pode usar uma variedade de ferramentas da Internet para interagir com os clientes e outros *stakeholders* influentes. Um *site* da organização na *Web* define a organização, estabelecendo potencialmente uma imagem duradoura na mente dos *stakeholders*. A *Web* oferece frequentemente um caminho excepcional para formar a imagem da corporação, porque proporciona um meio de comunicação para muitos grupos de *stakeholders*. No mesmo sentido, a *Web* proporciona novas oportunidades em termos de sinais, passa-palavra, experiências pessoais e relações públicas. A *Web* proporciona uma ferramenta poderosa para ajudar os gestores a comunicar uma imagem unificada (Watson et al. 2000).

As declarações de missão e visão, valores, políticas, objectivos e estratégias, foram seleccionadas para a recolha de palavras e expressões reveladoras de traços de personalidade. Também Campbell e Tawaday (1992) afirmam que as declarações de missão e visão podem expressar o “carácter corporativo” ou a “personalidade.”

3.3.4. Dimensão da População

A recolha de informação relevante para este estudo decorreu entre Janeiro e Fevereiro de 2006, seguindo o *ranking* de classificação das maiores empresas a operar em Portugal (semanário Expresso 2005). Para a pesquisa utilizou-se o motor de busca Google (<http://www.google.pt>).

Das 202 empresas seleccionadas, apenas 171 apresentaram *sites* contabilizáveis. Uma vez que estamos a pesquisar a imagem das organizações em contexto cultural português, não se tomaram em conta *sites* em outras línguas. Por outro lado, alguns dos nomes de empresas da lista estão integrados em outros grupos económicos e, por isso, adoptam o *site* destes. Outro caso foi o de empresas que estavam de saída do país ou em processo de falência e, portanto, deixaram de ter *site*.

3.3.5. Descrição da Amostra

A Figura 3.11 permite comparar o peso relativo de empresas por sector de actividade.

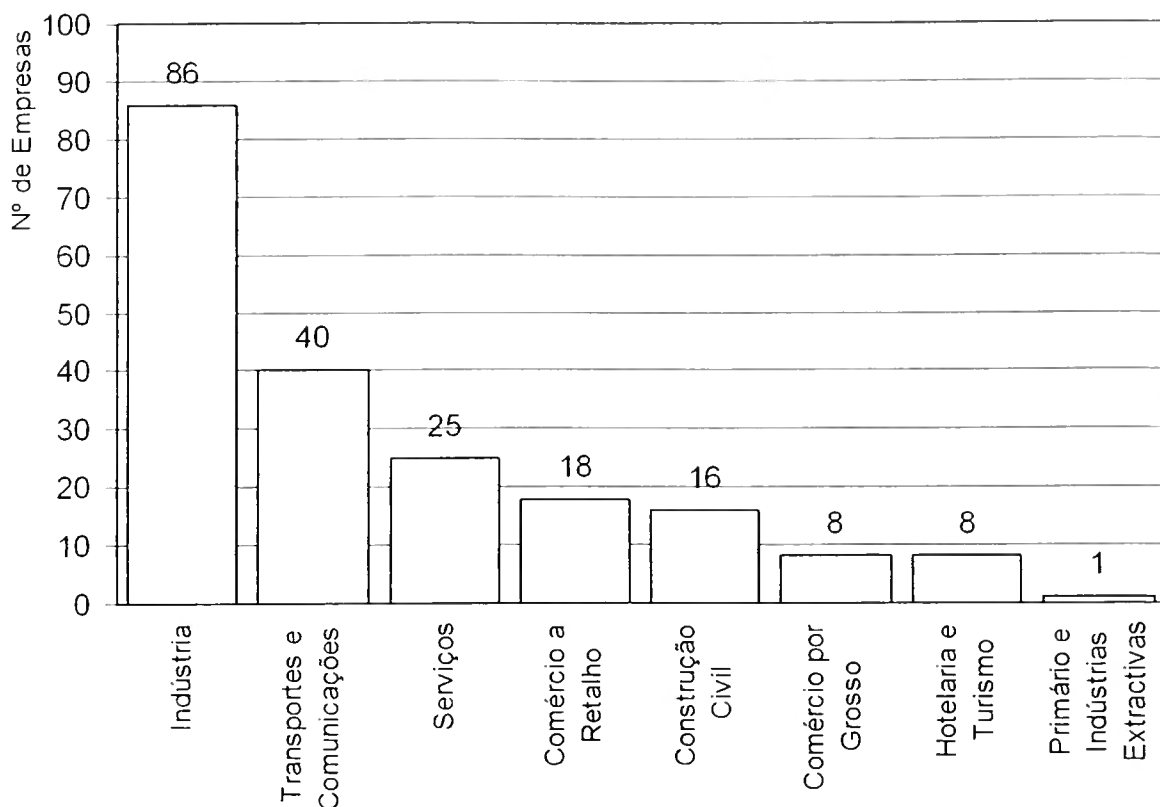


Figura 3.11 - Número de empresas por sector de actividade

3.3.6. Manual de Codificação

O “Manual de Codificação” deve procurar responder a duas exigências críticas:

- *Fiabilidade*: Para fazer inferências válidas de um texto é importante que o processo de classificação seja fiável, no sentido de ser consistente. Pessoas diferentes devem codificar o mesmo texto da mesma forma. Weber (1990, p.15) considera que “Os problemas de fiabilidade crescem, para além da ambiguidade do significado das palavras, definições de categoria, ou outras regras de codificação.” Para ser fiável o processo tem de ser estável, de modo que o mesmo codificador obtenha os mesmos resultados em cada tentativa. Reprodutível, de modo que o esquema de codificação conduza à mesma categoria para o mesmo texto a ser codificado, por pessoas diferentes (Stemler, 2001).

- *Validade*: “é um juízo de avaliação do grau para o qual as evidências empíricas e bases racionais teóricas apoiam a justeza e adequação das interpretações e acções baseadas em resultados de testes ou outro método de avaliação” (Rourke 2007, 3). Estabelecer a validade de conteúdo é uma operação subjectiva que confia na opinião de peritos (Rourke 2007, 14). Os investigadores devem desenvolver as próprias definições e conceber os seus instrumentos para medir as variáveis da personalidade (Kassarjian 1971, 415).

O processo de validação e verificação de fiabilidade em análise de conteúdo envolve a explicitação das regras num manual a ser adaptado pelos codificadores do texto. Neste estudo a definição é:

- critérios de validade das ocorrências das palavras ou expressões incluídas nas escalas de Aaker (1997) e Davies et al. (2004); e
- critério ou processo de verificação de fiabilidade das ocorrências seleccionadas pelos codificadores.

3.3.7. Unidade de Classificação

As categorias são previamente estabelecidas para a análise baseada numa teoria. Depois de acordadas as categorias e feitas as revisões necessárias, os dados são codificados e as categorias tornam-se mais rigorosas no ponto em que maximizam o detalhe e a exclusividade (Weber 1990).

De acordo com Stemler (2001) há várias formas de definir as unidades de classificação:

- 1 – Definir fisicamente em termos do seu limite natural ou intuitivo, (artigos de jornal, cartas, ou poemas têm limites naturais).
- 2 – Definir as unidades de registo sintácticas, isto é, para usar as divisões criadas pelo autor, tais como palavras, frases ou parágrafos.
- 3 – Unidades de referência: referem-se à forma como a unidade é representada. Unidades de referência são úteis quando estamos interessados em fazer inferências acerca de atitudes, valores, ou

preferências. São os objectos relativamente aos quais uma “expressão (ou palavra) se refere” (Krippendorff 1985, 61).

4 – Unidades de premissa. Este é talvez o método mais complexo na definição de unidades de classificação porque funciona desmontando o texto para examinar hipóteses subjacentes (Krippendorff 1980).

Tipicamente, são empregues três espécies de unidades na análise de conteúdo: unidades amostrais, unidades de contexto e unidades de registo:

- Unidades amostrais variam dependendo do significado que o investigador lhes dá; podem ser palavras, frases ou parágrafos. Neste projecto a unidade amostral é a declaração de missão.
- Unidades de contexto não precisam de ser independentes ou descritas separadamente. Podem sobrepor e conter muitas unidades de registo. As unidades de contexto, contudo, impõem limites físicos nos tipos de dados que tentam registar. No projecto de declarações de missão, as unidades de contexto são frases. Esta é uma decisão arbitrária e a unidade de contexto pode ser um parágrafo ou a declaração inteira do propósito.
- Unidades de registo, por oposição, são raramente definidas em termos de limites físicos. No projecto “declarações de missão,” a unidade de registo tem a ideia de observar o objectivo descrito na declaração de missão (Krippendorff 1980).

3.3.8. Unidade de Contexto

Ao longo de um texto, a mesma palavra ou expressão pode assumir vários significados. Stone et al. (1966, 153) referem que as palavras mais frequentes num texto são muitas vezes homógrafas, isto é, a mesma palavra “tem significados alternativos em diferentes contextos.” A atribuição correcta das palavras de um texto pelas categorias, leva à definição de unidades de contexto. Estas “definem os limites da informação contextual que pode entrar na descrição da unidade de classificação” (Krippendorff 1985, 59).

Um método a seguir na análise é usar a contagem de frequência de palavras para identificar palavras de interesse potencial é a *Key Word In Context* (KWIC) na pesquisa para testar a consistência do uso das palavras (Stemler 2001). O *software* utilizado produz linhas de texto com algumas palavras que rodeiam a palavra ou expressão-chave consideradas pelo investigador. Deste modo, ficam visíveis os diferentes significados que a palavra ou expressão assume nas unidades amostrais. Stone et al. (1996, 160) referem que “a quantidade de texto necessária para fazer uma classificação correcta de palavras a categorias é surpreendentemente pequena, usualmente muito menor que a linha fornecida pelo computador.”

A unidade de contexto foi definida do seguinte modo:

- Através da linha KWIC, quando o pequeno conjunto de palavras incluir pelo menos um dos referentes definidos na unidade de classificação.
- Nos casos onde não seja possível determinar o referente a partir da linha KWIC, utilizar um intervalo até dez períodos gramaticais, constituída pelos cinco períodos anteriores e posteriores à linha que contém a palavra-chave.

3.3.9. Significados Válidos

Para que a identificação dos traços de personalidade das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) seja válida, o seu significado deve ser o mesmo que os autores das escalas lhes atribuíram.

Para a selecção dos significados das palavras, temos:

- Definição das dimensões: atribuir às palavras identificadoras de cada dimensão uma definição consistente com a definição retirada dos trabalhos de pesquisa de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004).
- Definição de cada indicador de dimensão: se a tradução de um indicador da categoria tiver vários significados no dicionário de língua portuguesa, então escolhe-se aquele que respeita o significado da definição da

dimensão. Assim, foi construído um quadro definidor de cada dimensão e respectivos indicadores (Anexo 4).

Em alguns casos foram incluídas várias possibilidades de tradução de um mesmo traço de personalidade (Anexo 1). Tal é o caso das palavras “dura” e “rija” que traduzem a palavra *tough* da escala original de Davies et al. (2004). O resultado final da frequência de utilização do traço de personalidade será a soma das frequências de utilização destas palavras (que o compõem e que são sinónimas). Os codificadores seleccionarão as palavras ou expressões incluídas nas escalas de Aaker (1997) e Davies et al. (2004), quando o contexto em que estão inseridas tiver o significado apresentado no Anexo 4.

3.3.10. Critérios de Fiabilidade das Ocorrências Seleccionadas

Enquanto a fiabilidade pode ser baseada em índices de correlação (ou em análise de variância), que avaliam o grau em que as “classificações de diferentes codificadores são as mesmas quando expressas em desvios das suas médias,” a concordância entre codificadores é necessária na análise de conteúdo, porque mede só “a extensão para a qual os diferentes codificadores tendem a atribuir exactamente a mesma classificação para cada objecto” (Tinsley & Weiss 2000, 98).

A fiabilidade entre codificadores é uma componente crítica da análise de conteúdo (contudo não garante validade) e quando não é estabelecida, os dados e a interpretação dos dados nunca poderá ser válida (Lombard et al. 2000, 589).

Kolbe e Burnett (1991) argumentam que “fiabilidade entre codificadores é sempre percebida como a medida *standard* da qualidade da pesquisa. Níveis altos de desacordo entre codificadores sugerem fraquezas nos métodos de pesquisa, incluindo a possibilidade de definições operacionais pobres, categorias e exercício de codificação” (p. 248).

3.3.11. Codificação do Texto e Valores dos Índices de Fiabilidade

A codificação do texto recorreu ao programa TEXTPACK 7.5, *software* de análise de conteúdo. As regras de codificação foram abordadas anteriormente e estão definidas em pormenor no Anexo 5. Para efectuar a codificação definitiva, construíram-se “textos globais,” um por cada tipo de declaração, com as unidades amostrais seleccionadas.

Para construir a base de ocorrências estatísticas que dão resposta às cinco questões de pesquisa, o codificador procurou e codificou nos textos todas as palavras ou expressões diferentes incluídas nas escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004). Uma vez que estas palavras e expressões podem ser utilizadas nas suas formas masculino/feminino, singular/plural e outras, o dicionário de conteúdo foi construído com a parte comum da palavra ou a sua raiz. Por exemplo para o traço de personalidade “Controladora,” o dicionário de conteúdo inclui a raiz “control.” Desta forma podem ser localizadas as palavras “controla (e,o,s),” “controlador(a,s,es),” “controladamente.” O programa TEXTPACK gerou assim uma lista de linhas KWIC com todas as palavras ou expressões que utilizam a raiz daquelas palavras-chave. O codificador indicou nessa lista a aceitação ou rejeição de cada uma das ocorrências, utilizando as instruções de codificação enunciadas.

Capítulo 4. ANÁLISE DE DADOS E CONCLUSÕES

De entre as primeiras 202 empresas da amostra investigada (entre as 1000 maiores do *ranking* publicado pelo semanário “Expresso”), apenas 144 apresentam nos *sites* disponíveis, textos com conteúdo susceptível de ser analisado neste estudo. O critério de ordenação utilizado pelo semanário “Expresso” foi o VAB (Valor Acrescentado Bruto).

Os dados provenientes das declarações de Missão, Visão, Valores, Políticas, Objectivos e Estratégias serão analisados em função das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004).

O primeiro objectivo do estudo (questões de pesquisa Q1 e Q2) envolve averiguar se todos os 72 indicadores das escalas de Aaker (1997) e Davies et al. (2004) são utilizados pelas empresas da amostra seleccionada para caracterizar a sua marca institucional e em que grau são empregues, a partir do registo das ocorrências semanticamente válidas.

O segundo objectivo (questões de pesquisa Q3, Q4 e Q5) investiga o grau de importância dos traços de personalidade dados pelas auto-descrições e pelas entidades que lhe estão associadas, o grau de importância que os traços de personalidade têm em cada sector de actividade, e também a relação entre a dimensão das organizações e a forma como são utilizados os traços de personalidade.

4.1. Os Sites

Antes de partir para a análise de conteúdo dos textos retirados da Internet, fez-se uma estatística, sobre a aderência das empresas à apresentação das declarações de Missão, Visão, Valores, Políticas, Objectivos e Estratégias, utilizando uma distribuição de frequências acumulada. Da observação dessas curvas, podemos compreender melhor qual o comportamento das empresas na geração dessas declarações.

Assim, constatou-se que 14% das empresas apresentam a sua declaração de Visão na Internet, e que a tendência é de um afastamento progressivo do tipo quadrático, em relação à recta ideal, em que todas as empresas publicariam as suas declarações de Visão (Figura 4.1). Tal poderá indicar que quanto “menores” são as empresas, menos declarações de Visão são publicadas.

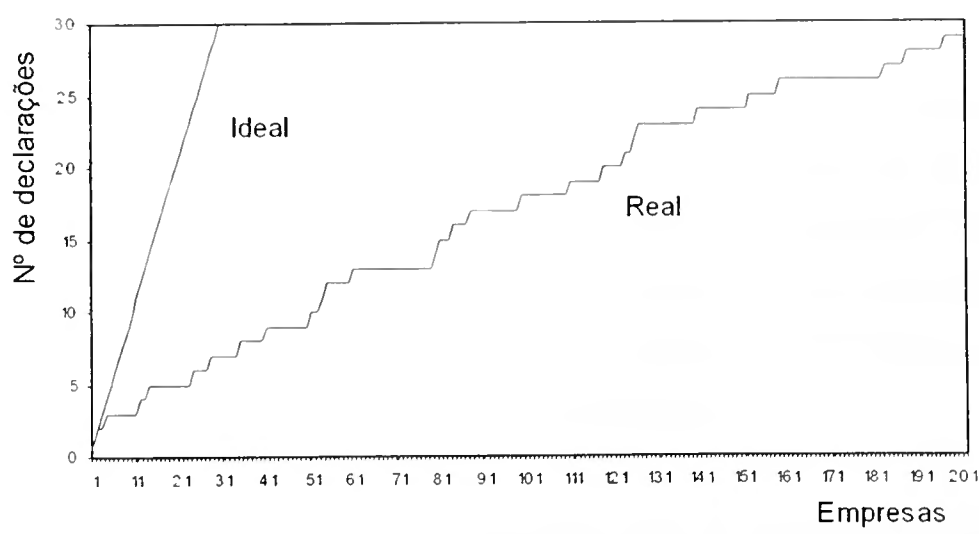


Figura 4.1 - Declarações de visão: Frequência acumulada de empresas que a apresentam

Cerca de 29% das empresas fazem a sua declaração de Missão na Internet. Na Figura 4.2 o afastamento em relação à recta ideal é do tipo linear. Podemos assim esperar que no limite a tendência para a publicação das declarações de Missão é mais ou menos constante para todas as empresas.

Verifica-se, no entanto, um aumento ligeiro da tendência para a publicação destas declarações para empresas com VAB superior a 85 Milhões €, que corresponde às primeiras 50 empresas do *ranking*.

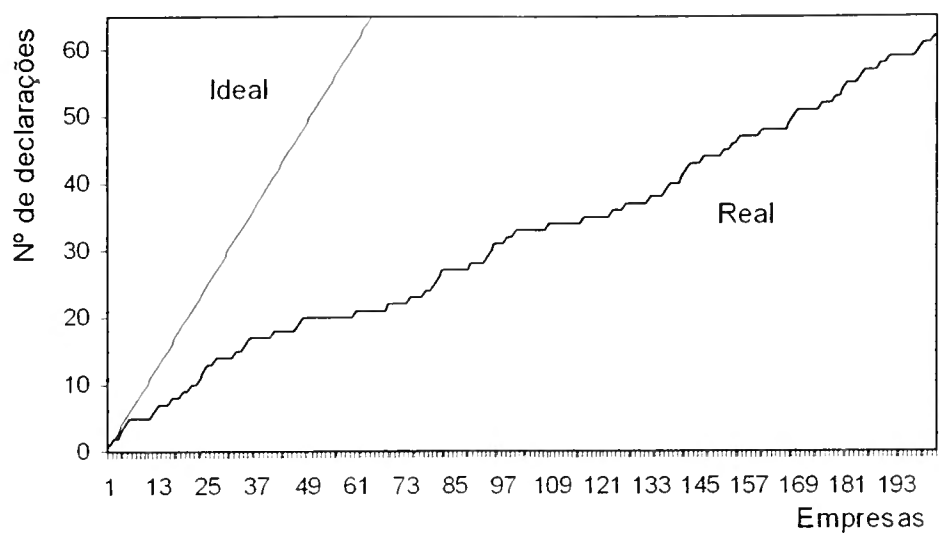


Figura 4.2 - Declarações de missão: Frequência acumulada de empresas que a apresentam

Na Figura 4.3, vemos a frequência com que as empresas publicam as suas declaração de Valores, Políticas, Estratégia e Objectivos, e outros textos gerais. Aí podemos constatar que as empresas não consideram tão importante publicar as declarações em causa, em comparação com as descrições dos seus produtos, negócios, história, etc. Percebe-se também a importância relativa que cada uma desta declarações tem para as empresas.

Embora as organizações entendam que é importante falar dos seus objectivos, são mais reservadas na publicação das estratégias para os alcançar, outro facto interessante foi perceber que algumas destas declarações, em particular os “Objectivos e Estratégias” e em menor número as “Políticas,” nem sempre são feitas com recurso a um texto específico, mas muitas vezes mencionadas de forma informal, ou incluídas em contextos diversos.

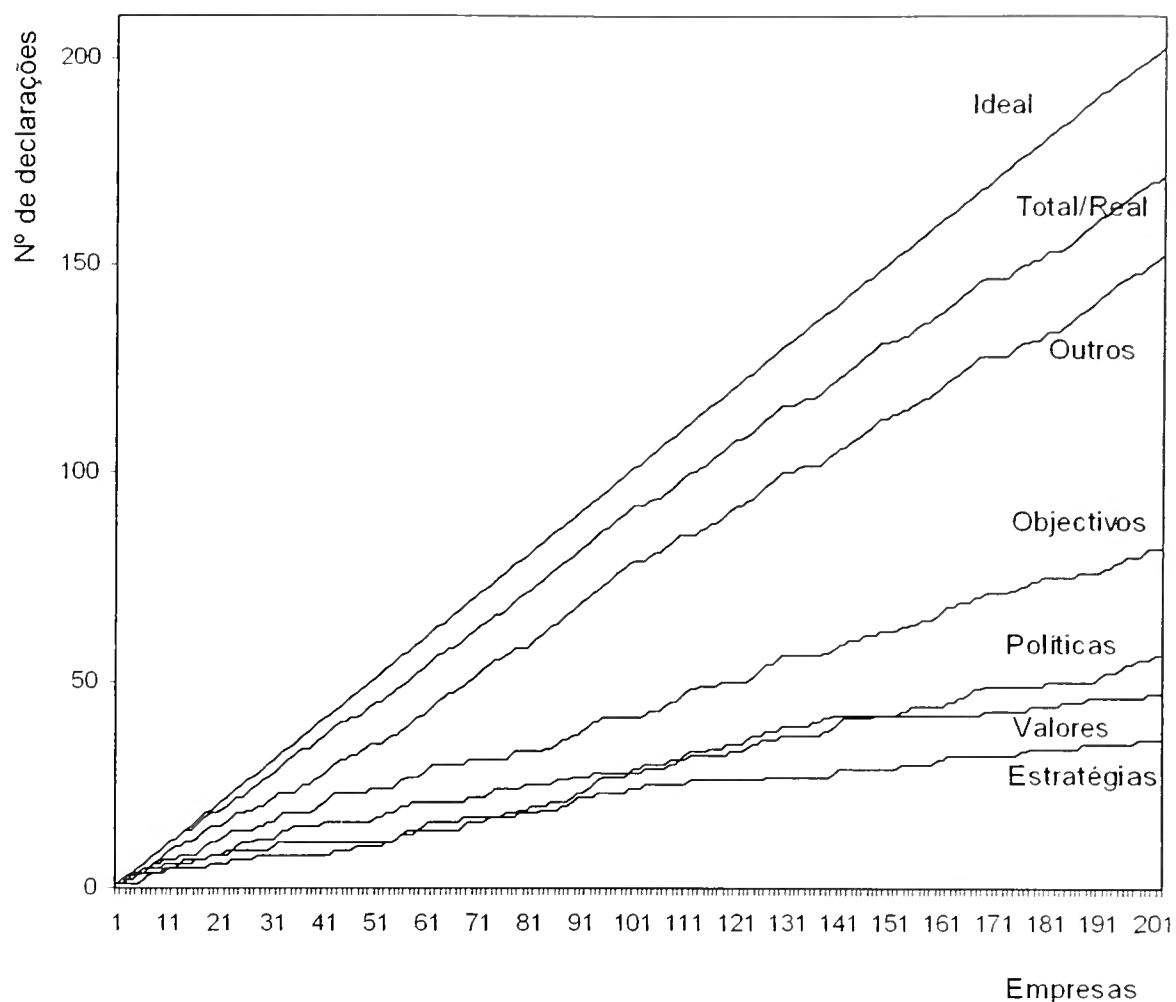


Figura 4.3 - Declarações gerais: Frequência acumulada de empresas que a apresentam

Na Figura 4.4, podemos ver que importância as empresas atribuem à publicação em conjunto, das declarações de Valores, Políticas, Objectivos e Estratégias. Como se viu anteriormente estas quatro declarações formam no seu conjunto as “orientações básicas” para uma organização, são os princípios básicos de qualquer formulação estratégica. Assim, será esperado encontrá-las mesmo nos *sítes* das empresas. No entanto, da Figura 4.4 percebe-se que as organizações preferem publicar isoladamente apenas uma das declarações, e que muito poucas optam por publicar as quatro em simultâneo. Pode-se dizer que as empresas com um VAB inferior a 32 Milhões €, correspondente à posição 140 do *ranking*, tendem a não publicar as quatro declarações em simultâneo.

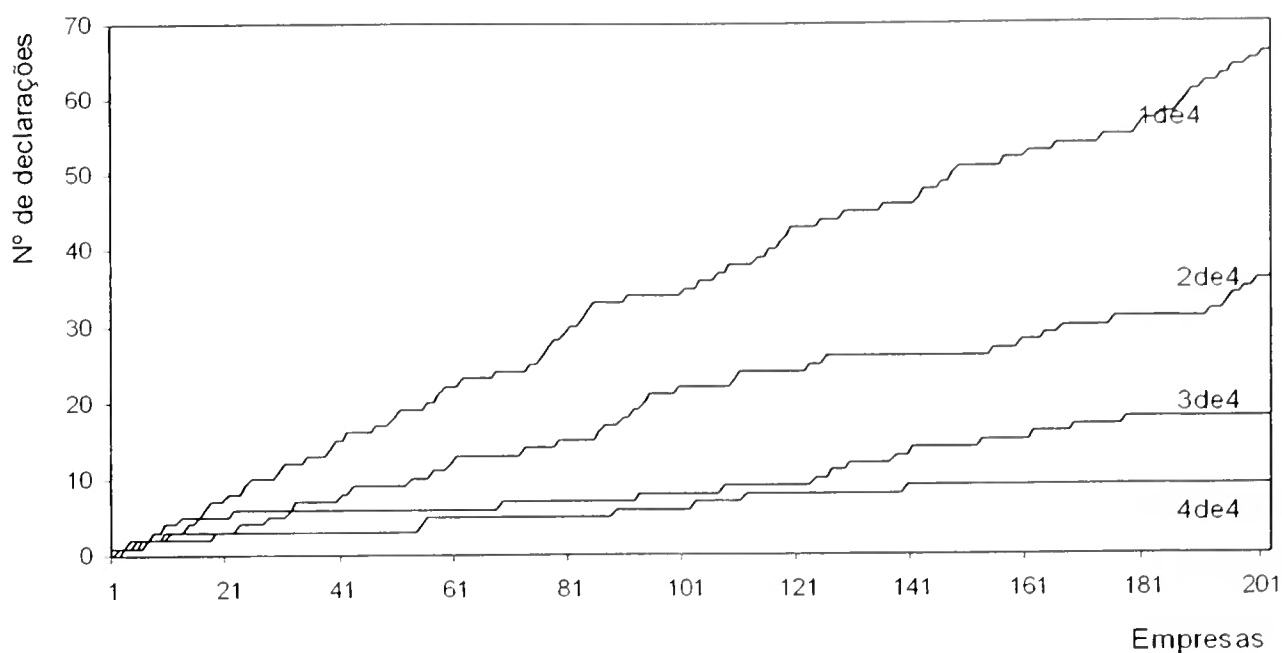


Figura 4.4 - Frequência acumulada para os conjuntos de declarações de Valores, Políticas, Estratégias e Objectivos.

Duma forma geral, nas figuras anteriores observa-se que a tendência para a apresentação das declarações de Missão, Visão, Valores, Políticas, Objectivos e Estratégias é maior para as empresas com um VAB maior. Se pensarmos que estas empresas foram consideradas as melhores, então podemos induzir que a adopção da publicação destas declarações é uma boa prática de gestão a ter em conta, pois está fortemente relacionada com o sucesso das organizações, tal como referido em Bart et al. (2001).

Temos neste momento uma noção da relação entre o desempenho da organização e as declarações de Missão, Visão, Valores, Políticas, Objectivos e Estratégias. Nos parágrafos seguintes, iremos analisar o conteúdo destas declarações.

4.2. Resposta à Questão de Pesquisa Q1

Dentro do quadro de análise que engloba as declarações de Missão, Visão, Valores, Políticas, Objectivos e Estratégias, apenas 144 *sites* (entre 202 empresas analisadas) apresentam pelo menos uma destas declarações. Será nestas declarações que se vai investigar a existência válida dos indicadores das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004).

Das declarações analisadas, conclui-se que 15% dos *sites* não revelaram nenhum dos traços de personalidade referidos. Assim, apenas 123 continham traços de personalidade, com os quais se responderá às questões propostas.

Q1: Qual a importância relativa dos indicadores de personalidade das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) nos textos de comunicação institucional das organizações, em contexto cultural português?

Dos 72 indicadores que formam as duas escalas, apenas 30 foram utilizados nos textos analisados. No caso da escala de Aaker (1997), que tem 42 traços, apenas 17 itens, ou seja, 40% dos traços foram utilizados. No caso da escala de Davies et al. (2004), com 49 traços, a utilização dos itens é ligeiramente superior: 22 itens, o que corresponde a 45%.

Dos itens comuns às duas escalas, 10 são utilizados: "Actual," "Alegre," "De confiança," "Empresarial," "Fiável," "Honesto," "Segura," "Sincera," "Técnica" e "Trabalhadora." Os itens comuns às duas escalas e que não foram utilizados são 11: "Agreste," "Charmosa," "Chique" (que no caso de Davies é Dimensão), "Dura," "Excitante," "Fixe," "Imaginativa," "Jovem," "Masculina," "Na moda" e "Ousada."

Para mais fácil identificação, nas Tabelas 4.1 e 4.2 estão assinalados os traços de personalidade utilizados nos textos seleccionados, bem como as

próprias palavras que dão o nome às Dimensões e que também são utilizadas nos textos em análise.

Tabela 4.1 - Traços de personalidade de Aaker (1997) identificados nos textos analisados

Personalidade da Marca				
SINCERIDADE	EXCITAÇÃO	COMPETÊNCIA	SOFISTICAÇÃO	RUDEZA
√ Alegre	√ Actual	√ Bem sucedida	Bem parecida	Agrete
√ Amigável	√ Animada	√ Confiante	Charmosa	Desempoeirada
√ Completa	Contemporânea	√ Empresarial	Chique	Dura
√ Genuína	Excitante	√ Fiável	Classe alta	Faroeste
√ Honesta	Fixe	Inteligente	Feminina	Masculina
Original	Imaginativa	√ Líder	Suave	
Provinciana	Independente	√ Segura		
Sentimental	Jovem	√ Técnica		
√ Sincera	Na moda	√ Trabalhadora		
Terra a terra	Ousada			
Voltada para a família	√ Única			

Nota: √ - item identificado

Tabela 4.2 - Traços de personalidade de Davies et al. (2004) identificados nos textos analisados

"Carácter" da Marca Institucional						
AMABILIDADE	EMPREENDEDORISMO	COMPETÊNCIA	CHIQUE	RUDEZA	INFORMALIDADE	MACHISMO
Tranquilizadora	Fixe	√ Fiável	Charmosa	Arrogante	Despretensiosa	Agrete
√ Agradável	√ Actual	√ Segura	Com estilo	√ Agressiva	Fácil de lidar	Dura
√ Aberta	Jovem	√ Trabalhadora	Elegante	Egoísta	√ Simples	Masculina
√ Directa	Imaginativa	√ Ambiciosa	√ Com prestígio	Virada para si própria		
√ Interessada	Na moda	Orientada para o sucesso	√ Exclusiva			
Sempre de acordo	Ousada		Refinada	Autoritária		
Disponível para ajudar	√ Inovadora	√ Dominante	Snobe	√ Controladora		
	Extrovertida	√ Técnica	Elitista			
√ Alegre	Excitante	√ Empresarial				
√ Honesta						
√ Sincera						
√ De confiança						
Preocupada com o social						

Nota: √ - item identificado

A partir da utilização dos traços de personalidade referidos nas tabelas anteriores, contaram-se o número de empresas que utilizam cada um desses traços. Construiu-se assim um gráfico que mostra o número de empresas que usa cada traço de personalidade. Dada a grande diferença de valores observada de ocorrências entre o traço mais usado e o menos usado, optou-se pela apresentação gráfica, numa ordenação decrescente destas distribuições, como se pode ver na Figura 4.5:

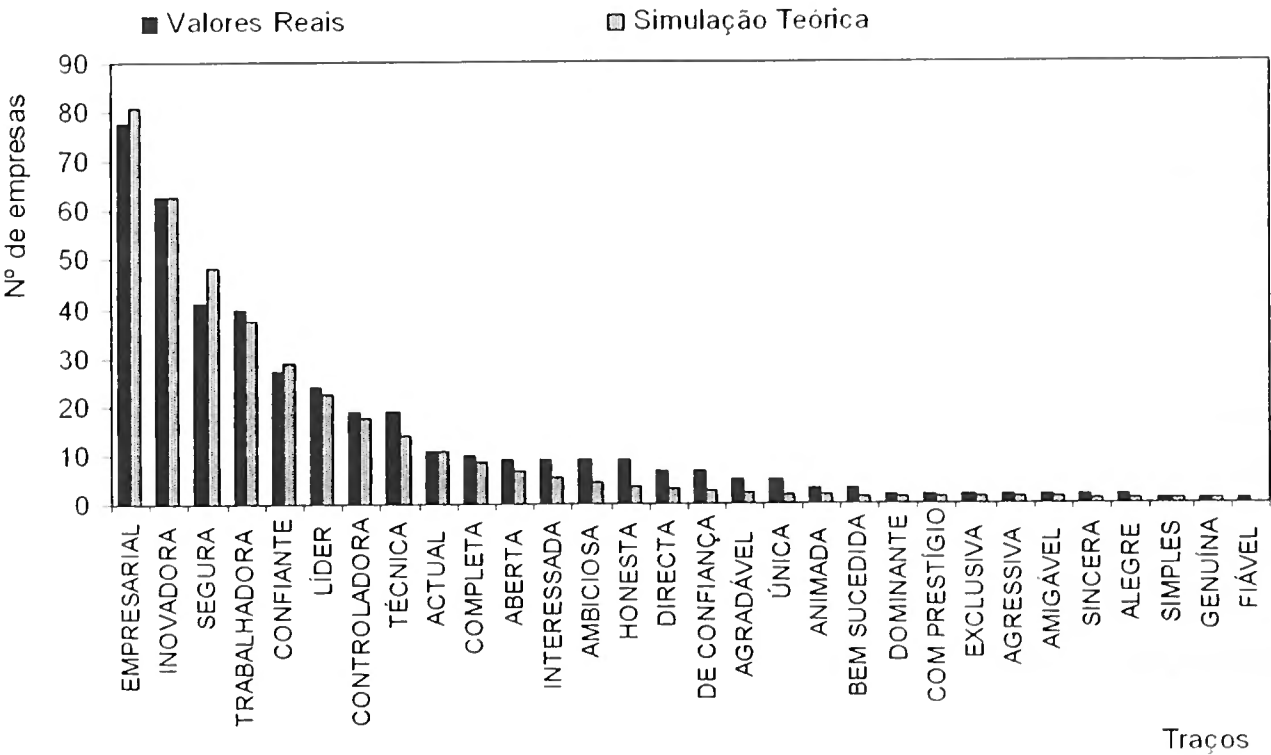


Figura 4.5 - Número de empresas por traço de personalidade

Esta distribuição de ocorrências pode ser modelada por uma equação do tipo exponencial:

$$f(x) = ae^{-\alpha x} \qquad X > 0$$

=0, para quaisquer outros valores

Uma vez que a distribuição de ocorrências assim ordenada segue uma comportamento possível de ser descrito por uma equação matemática, que se procurou ajustar à curva teórica e que se apresenta juntamente no gráfico. A

diferença entre os integrais de área das duas curvas é de 9,8% e o somatório dos valores absolutos dos desvios dos valores teóricos em relação aos valores práticos é de 15%, conforme o Anexo 6.

Este gráfico suscitou a utilização desta equação como auxiliar na representação da distribuição de importância relativa dos traços de personalidade. Como reforço desta ideia, procurou-se mais uma vez a modelação matemática, com o mesmo tipo de ordenação mas para o conjunto de dados correspondente.

Vamos ver de seguida uma curva semelhante, mas que tem em conta a relação entre os traços de personalidade e o seu número de ocorrências, para o mesmo conjunto de textos em análise. Esta distribuição de ocorrências, ordenada da mesma forma que a anterior, também pode ser modelada por uma equação do tipo exponencial, onde os traços mais importantes são duas ordens de grandeza superiores face aos traços menos importantes. Ou seja, os traços mais importantes têm 100 vezes mais ocorrências que os traços menos importantes. Podemos dizer que na elaboração dos textos e no caso concreto do traço "Empresarial," foram despendidas 221 acções de escrita, dentro do contexto esperado, contra apenas uma acção de escrita para o traço menos importante "Fiável."

No sentido de sustentar esta modelação teórica, consultamos os dados fornecidos no trabalho do Varandas (2004). Também aí, a distribuição das ocorrências dos traços de personalidade assim ordenadas das empresas *franchisadoras*, segue uma distribuição exponencial. Uma simulação teórica destas duas curvas, conduziu à seguinte equação:

$$F(x) = 1 + Cbe^{a(N-1)}e^{-ax}$$

Tendo em conta também os valores das ocorrências obtidos no estudo do Varandas (2004), para as constantes a e b obtiveram-se os seguintes valores que satisfazem os dois conjuntos de dados, e onde:

$$a= 7,842/N$$

b= $\ln(V_{\text{máx}}/N)$, onde N é o número de traços com ocorrências, $V_{\text{máx}}$ o valor do traço com mais ocorrências e $C=1/14$. O valor de C é característico de cada tipo de curva, e no caso anterior da relação entre quantidade de empresas por traço de personalidade o valor de C é igual a 1/18. Neste caso, que se apresenta na Figura 4.6, a diferença entre as áreas teórica e prática é de 4,4%, e o somatório dos valores absolutos dos desvios dos valores teóricos em relação aos valores práticos é de 10%.

Na Figura 4.6 apresentam-se em conjunto os valores teóricos e práticos, em ordenação decrescente destas distribuições:

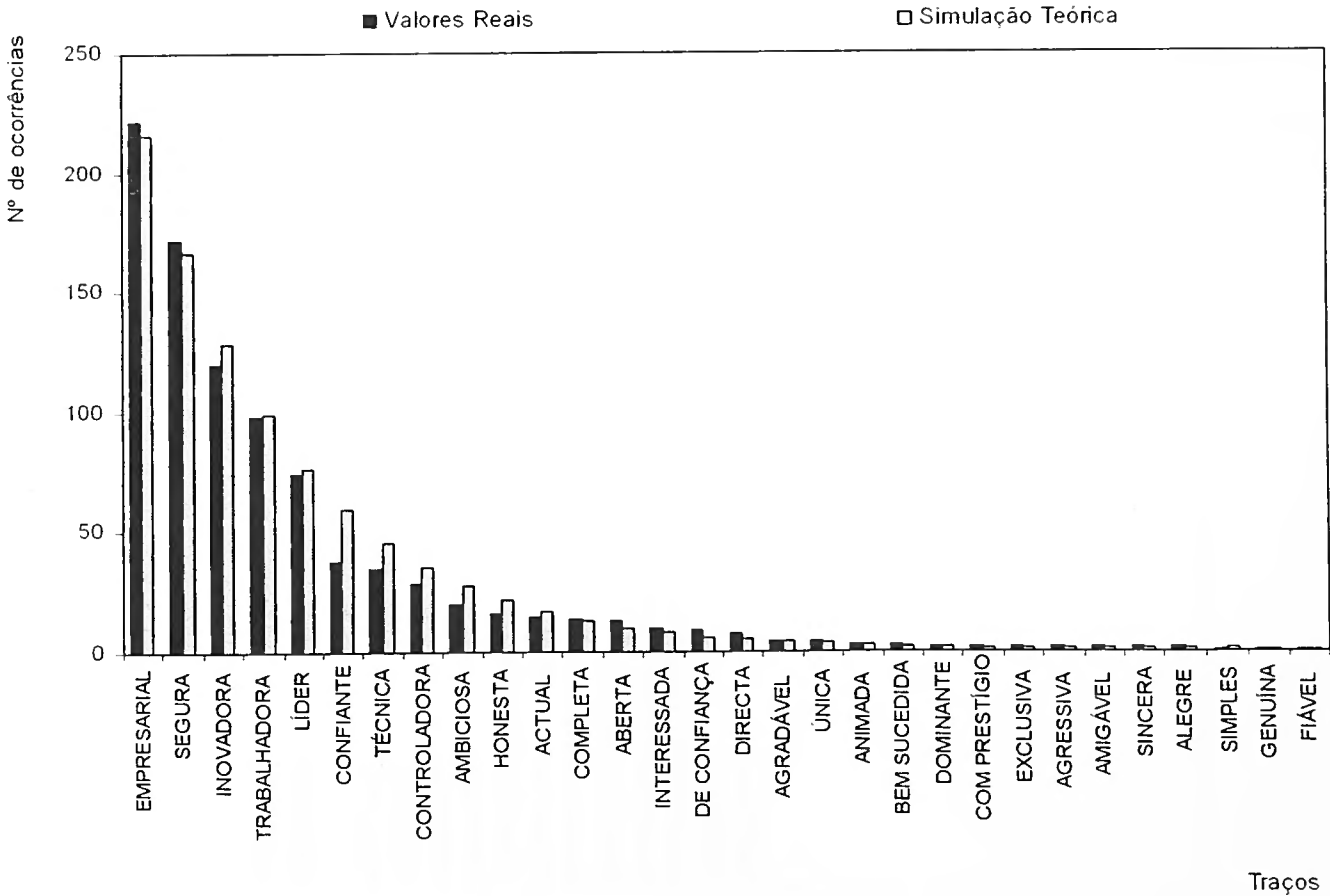


Figura 4.6 - Número de ocorrências de cada traço de personalidade

A comparação deste gráfico com o anterior, evidencia uma alteração na ordenação dos traços de personalidade. Poderíamos afirmar que as empresas ao passar à escrita as suas declarações, acabam por intensificar mais outros traços de personalidade que à partida não lhes mereciam a mesma importância, acabando por modificar a sua importância relativa. Assim parece que a identificação da importância relativa dos traços de personalidade, não deverá ser tomada como uma sequência rígida, mas sim com alguma flexibilidade.

Devido à grande disparidade de valores para as ocorrências dos traços de personalidade e de forma a simplificar o seu estudo quando se torne conveniente, será razoável optar pela criação de três grupos de traços, que poderão corresponder a três padrões de ocorrências: baixa, média e alta.

O critério para a definição dos grupos de traços de personalidade, começa por analisar a alteração da ordenação dos traços de personalidade entre as duas curvas anteriores. Para melhor compreensão optou-se também por uma análise gráfica, onde se considera como referência a ordenação dada pela distribuição de ocorrências pelos traços de personalidade em comparação com a distribuição dos traços de personalidade pelas empresas.

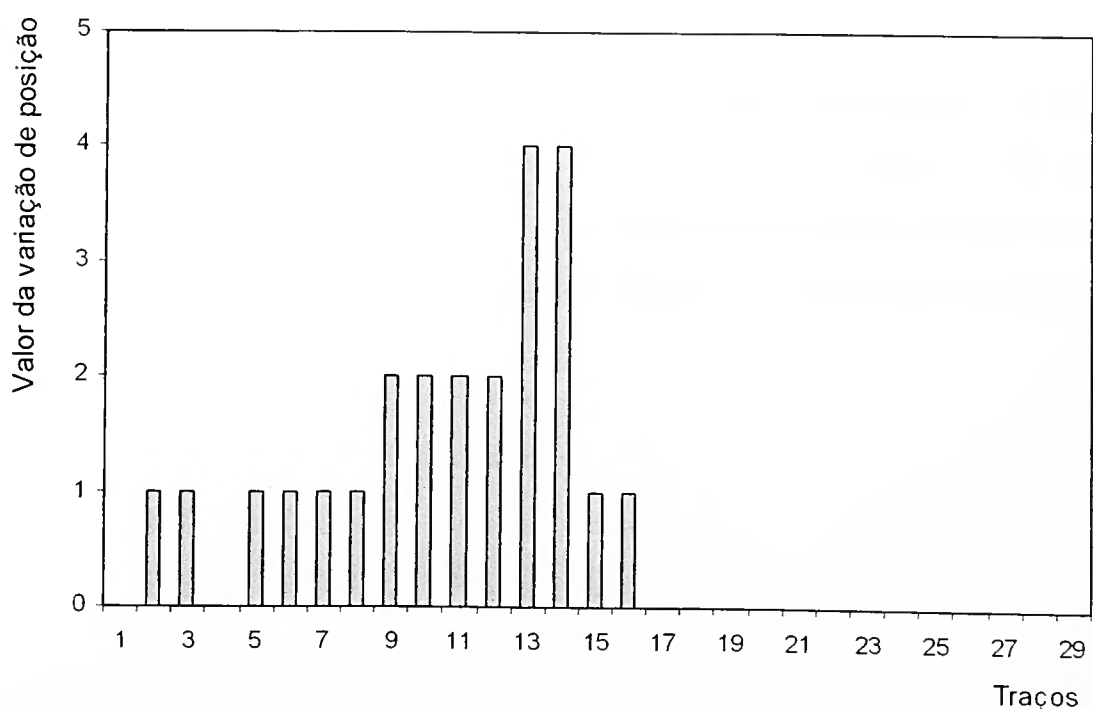


Figura 4.7 - Alteração à ordenação dos traços de personalidade

Na Figura 4.7 podemos ver que os traços compreendidos entre a posição 30 e a 17, correspondente aos traços “Fiável” e “Agradável” respectivamente, não alteram a sua posição relativa. Este ponto do gráfico coincide com o valor da derivada (tangente) igual a 1. Ou seja, as ocorrências em torno deste ponto variam uma unidade. Assim, podemos indicar o primeiro grupo de traços de personalidade para baixas ocorrências até 5 ocorrências detectadas ou 5 *sites* com ocorrências por traço. Para o grupo de frequências médias, tomou-se como limite o valor do ponto da derivada (tangente) igual a 10, que corresponde ao traço “Controlador,” na posição 8 deste gráfico. Para o grupo de frequências altas que começa no ponto 7, no traço “Técnico,” o número de ocorrências entre dois traços é maior que 10, e atinge no valor mais alto igual a 49, entre o traço “Seguro” e “Empresarial.”

O critério de divisão dos grupos de traços, que recorre à modelação da distribuição de ocorrências com uma equação do tipo exponencial e a sua respectiva derivada, é análogo ao tipo de equação que descreve uma rede neuronal. Embora outras equações matemáticas pudessem à partida modelar com mais precisão esta distribuição, quando se observou o valor das derivadas nos pontos de interesse, estes não correspondiam aos valores práticos observados, pelo que se optou pela equação proposta.

Com base no exposto, definimos três grupos de traços: (1) para valores de ocorrências baixos, (2) para valores de ocorrências médios, e (3) para valores de ocorrências altos. Na tabela 4.3 podemos ver as ocorrências por traço de personalidade, bem como o número e a média de ocorrências por grupo.

Grupo (1) - Baixo		Grupo (2) - Médio		Grupo (3) - Alto	
Traços	Ocorrências	Traços	Ocorrências	Traços	Ocorrências
AGRADÁVEL	5	CONTROLADOR	29	EMPRESARIAL	221
ÚNICO	5	AMBICIOSO	20	SEGURO	172
ANIMADO	3	HONESTO	16	INOVADORA	120
BEM SUCEDIDA	3	ACTUAL	15	TRABALHADOR	98
DOMINANTE	2	COMPLETO	14	LÍDER	74
COM PRESTÍGIO	2	ABERTA	13	CONFIANTE	38
EXCLUSIVO	2	INTERESSADA	10	TÉCNICO	35
AGRESSIVO	2	DE CONFIANÇA	9		
AMIGÁVEL	2	DIRECTA	8		
SINCERO	2				
ALEGRE	2				
SIMPLES	1				
GENUÍNO	1				
FIÁVEL	1				
Nº Ocorrências	33	Nº Ocorrências	134	Nº Ocorrências	758
Média Ocorrências	2,36	Média Ocorrências	14,89	Média Ocorrências	108,29

Tabela 4.3 - Grupos de prevalência de ocorrências de traços de personalidade

Em complemento a esta análise, interessa salientar que também foram detectadas ocorrências para alguns adjetivos que são ao mesmo tempo os próprios nomes das dimensões. Assim no caso de Davies et al. (2004) obtiveram-se ocorrências para as dimensões “Amabilidade” com 1 ocorrência, e “Empreendedorismo” com 10 ocorrências e no caso da Aaker (1997) obteve-se “Sinceridade” com 2 ocorrências, e “Sofisticação” com 3 ocorrências. No caso de “Competência,” que é comum a Aaker (1997) e a Davies et al. (2004), obtiveram-se 17 ocorrências.

4.3. Resposta à Questão de Pesquisa Q2

Q2: Existirão diferenças entre as escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) na sua descrição da personalidade da marca institucional das organizações em contexto cultural português?

Na Figura 4.8 mostram-se as percentagens relativas dos itens dos traços de personalidade, específicos e comuns às duas escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004), com e sem ocorrências detectadas nos textos em estudo.

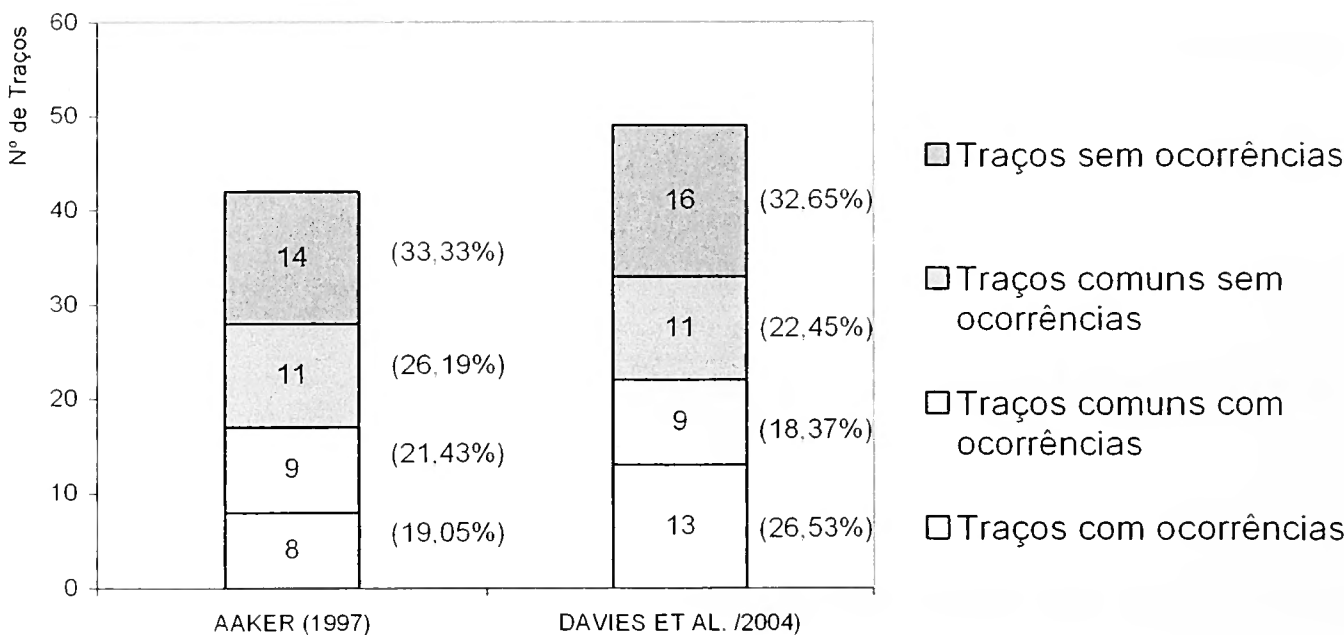


Figura 4.8 - Número de traços de personalidade das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) detectados nos textos em análise

Da comparação destes valores podemos dizer que os traços específicos da escala de Davies et al. (2004) são mais utilizados que os traços da escala de Aaker (1997).

Na Figura 4.9 apresentam-se em concreto o número de ocorrências dos traços de personalidade detectados por cada uma das escalas de Aaker (1997) e Davies et al. (2004).

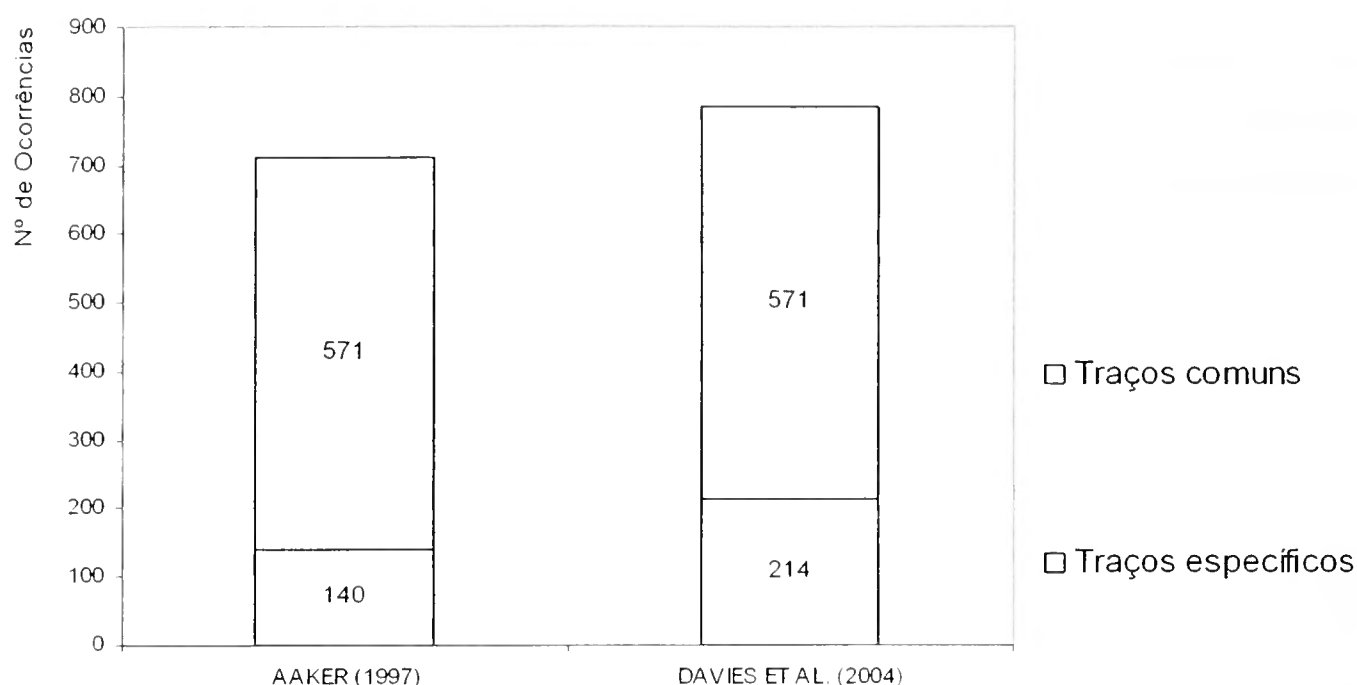


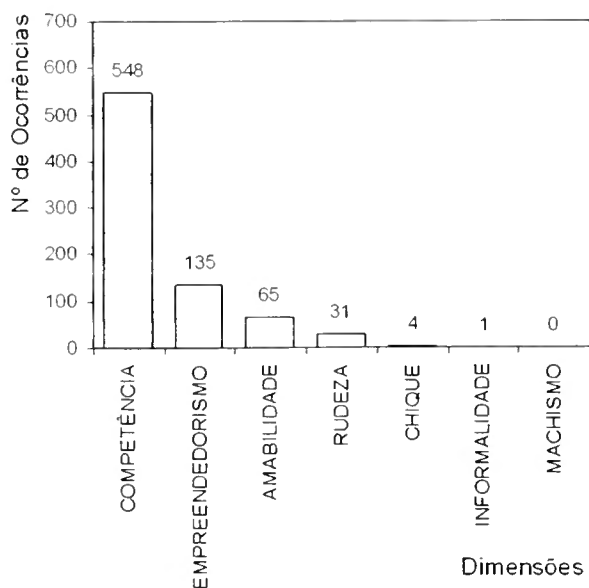
Figura 4.9 - Número de ocorrências por traço de personalidade de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004)

Os traços de personalidade comuns às duas escalas têm uma frequência média de 63 ocorrências por traço. Os traços específicos, no caso de Aaker (1997) têm uma taxa média de 17 ocorrências/traço, enquanto que para Davies et al. (2004) tem 16 ocorrências/traço. Assim, podemos dizer que a escala específica de Davies et al. (2004) é mais abrangente do que a de Aaker (1997), mas os seus traços têm menos intensidade que esta. Por outro lado, nos traços em que ambos estão de acordo e que lhes são comuns, a taxa de ocorrências é muito superior, atingindo mais do dobro das ocorrências do que nos traços específicos.

Analisa-se, em seguida, o peso relativo de cada dimensão da personalidade das escalas de Aaker (1997) e Davies et al. (2004). Na Figura 4.10 apresentam-se também o número de ocorrências detectadas. A dimensão “Competência é, sem dúvida a mais relevante com muito mais ocorrências que as outras.

Em relação às dimensões de personalidade a escala de Davies et al. (2004) é mais abrangente que a escala de Aaker (1997), numa relação de seis dimensões contra três respectivamente. Por outro lado, a dimensão “Competência” na escala de Aaker (1997) é mais intensa que na escala de Davies et al. (2004).

Nº de Ocorrências por Dimensão da Escala de Davies et al. (2004)



Nº de Ocorrências por Dimensão da Escala de Aaker (1997)

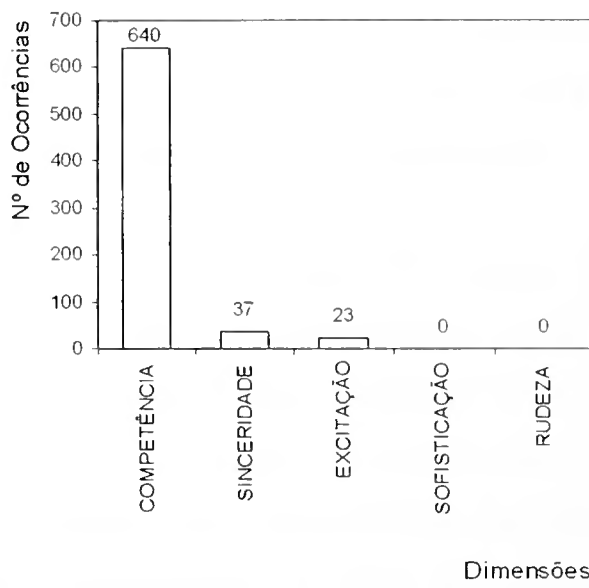


Figura 4.10 - Ocorrências de traços, por dimensão das escalas de personalidade de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004)

4.4. Resposta à Questão de Pesquisa Q3

Q3: A imagem da organização presente nas declarações institucionais, é dada mais pelas suas auto-descrições ou pelas descrições das entidades que lhe estão associadas?

Os textos institucionais recolhidos para este trabalho estão na base da organização estratégica de cada empresa. A empresa desenvolve e constrói a sua organização com base em directrizes gerais, que estes textos contêm na sua mensagem. É, por isso, aceitável pensar que se referem sobretudo à própria empresa que os gera, mais do que às entidades que lhe estão relacionadas.

Dos dados apurados observou-se que 125 dos 923 traços de personalidade se referem a descrições de entidades associadas. Portanto, 86,5% referem-se a auto-descrições das organizações, contra 13,5% de descrições de entidades associadas. Esta nova distribuição de ocorrências dos traços de personalidade utilizados nas auto-descrições, apresentada na Figura 4.11, também segue uma distribuição semelhante à que foi descrita anteriormente, apresentada na Figura 4.6, embora com algumas alterações na sua ordenação, ainda que apenas em traços de personalidade adjacentes. Para a ordenação dos traços de personalidade relativos às descrições das entidades associadas, a alteração é bastante mais significativa. Para uma comparação mais fácil, apresenta-se na Figura 4.11 a distribuição de ocorrências dos traços de personalidade e a sua decomposição nestas duas novas componentes.

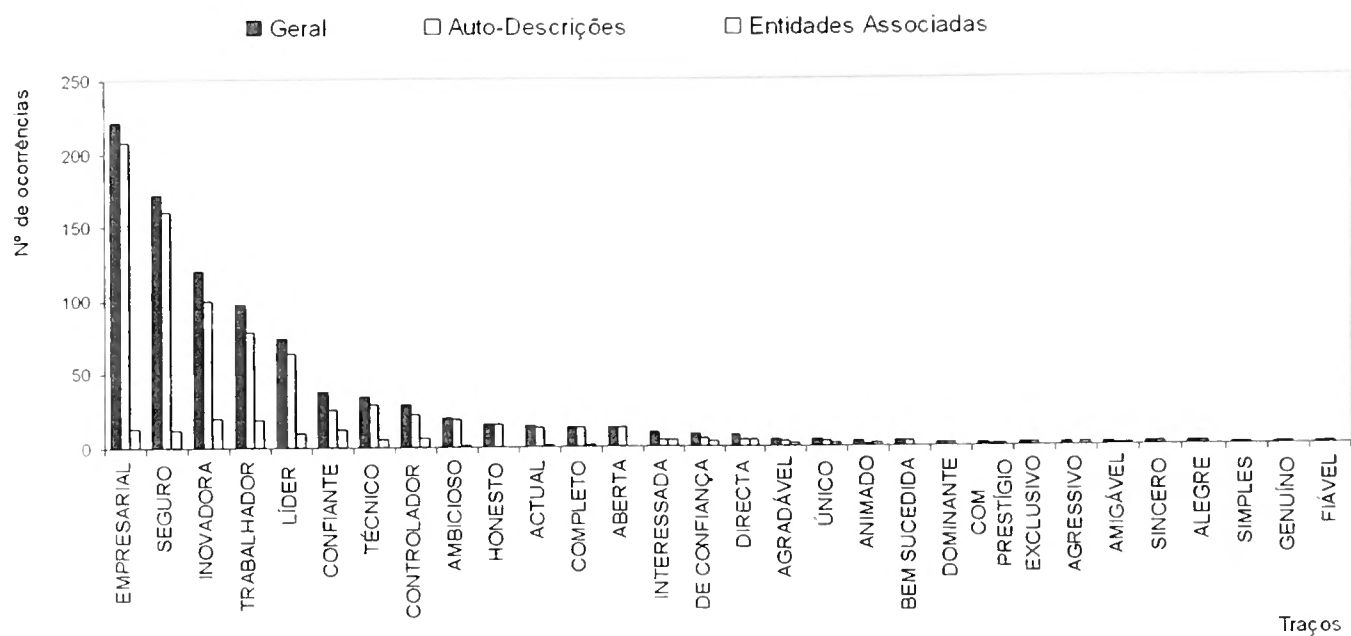


Figura 4.11 - Número de ocorrências de cada traço de personalidade para auto-descrições e entidades associadas

4.5. Resposta à Questão de Pesquisa Q4

Q4: Serão as escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) utilizadas com a mesma intensidade nos textos de comunicação institucional das organizações em contexto cultural português, por sector de actividade?

Para responder a esta questão utilizaram-se dois tipos de observações: (1) um verificará a ordenação dos traços de personalidade por cada sector de actividade, e (2) o outro verificará o número de palavras por cada traço de personalidade válido. Este último valor poderá ser interpretado como uma medida de eficácia na geração de traços de personalidade.

As empresas em análise foram classificadas em 7 grupos de actividades. Para cada um destes grupos teve-se em conta: o número de ocorrências por traço de personalidade em cada *site* analisado, desses valores retirou-se uma média de ocorrências de traços de personalidade por *site*. Os 122 *sites* com ocorrências válidas de traços de personalidade, registam 54376 palavras, o que dá aproximadamente 446 palavras por *site*. Verificou-se a existência de uma média de 7,58 ocorrências de traços de personalidade por *site*, que resulta em um traço de personalidade por cada 58,78 palavras.

As tabelas das ocorrências de traços de personalidade por actividade resultantes desta análise, apresentam-se agrupadas por ordem decrescente de ocorrências.

Assim, um primeiro grupo deu preferência ao traço de personalidade “Seguro” que corresponde às actividades de Construção Civil e Comércio por Grosso. Note-se a fraca representação desta actividade, pela sua fraca presença de *sites* com ocorrências válidas.

Tabela 4.4 - Ocorrências dos traços de personalidade na construção civil e comércio por grosso

Construção Civil		Comércio por Grosso	
SEGURO(A)	20	SEGURO(A)	5
EMPRESARIAL	12	CONTROLADOR(A)	3
INOVADORA	8	ÚNICO(A)	1
TÉCNICO(A)	5	ACTUAL	1
COMPLETO(A)	4	EMPRESARIAL	1
TRABALHADOR(A)	4	<i>Total</i>	11
DIRECTO(A)	3	<i>Sites</i>	1
AMBICIOSO(A)	3	<i>Média</i>	11
DOMINANTE	1		
CONTROLADOR(A)	1		
LÍDER	1		
<i>Total</i>	62		
<i>Sites</i>	10		
<i>Média</i>	6,2		

O conjunto de actividades de Comércio a Retalho, Transportes e Comunicações e Serviços, deu origem a mais um grupo onde o traço de personalidade “Empresarial” tem o maior número de ocorrências.

Tabela 4.5 - Ocorrências dos traços de personalidade no comércio a retalho, transportes e comunicações e serviços

Comércio a Retalho		Transp. e Comunica.		Serviços	
EMPRESARIAL	22	EMPRESARIAL	62	EMPRESARIAL	29
TRABALHADOR(A)	9	SEGURO(A)	37	INOVADORA	19
LÍDER	8	INOVADORA	26	TRABALHADOR(A)	17
INOVADORA	7	LÍDER	17	CONFIANTE	11
CONFIANTE	7	TRABALHADOR(A)	10	HONESTO(A)	9
SEGURO(A)	5	AMBICIOSO(A)	5	SEGURO(A)	7
TÉCNICO(A)	3	CONTROLADOR(A)	5	ABERTO(A)	6
AGRADÁVEL	2	TÉCNICO(A)	5	CONTROLADOR(A)	6
CONTROLADOR(A)	2	CONFIANTE	4	LÍDER	6
HONESTO(A)	2	ABERTO(A)	3	TÉCNICO(A)	4
DIRECTO(A)	1	INTERESSADO(A)	3	COMPLETO(A)	3
EXCLUSIVO(A)	1	HONESTO(A)	3	DE CONFIANÇA	3
SIMPLES	1	DE CONFIANÇA	2	INTERESSADO(A)	2
COMPLETO(A)	1	COM PRESTÍGIO	1	DIRECTO(A)	1
ÚNICO(A)	1	AGRESSIVO(A)	1	AMBICIOSO(A)	1
ACTUAL	1	ACTUAL	1	EXCLUSIVO(A)	1
		FIÁVEL	1	ANIMADO(A)	1
				ÚNICO(A)	1
	<i>Total</i>		<i>Total</i>		<i>Total</i>
	<i>Sites</i>		<i>Sites</i>		<i>Sites</i>
	<i>Média</i>		<i>Média</i>		<i>Média</i>
	73		186		129
	11		25		18
	6,64		7,44		7,17

A indústria parece preferir o traço de personalidade “Seguro” em relação ao de “Empresarial.” Contudo, note-se que a proximidade dos dois valores é relativamente pequena, pelo que esta actividade poderia caber em qualquer dos grupos anteriores. Por fim, a actividade de Hotelaria e Turismo aparece num grupo isolada pois tem como traço de personalidade de maior ocorrência o de “Trabalhadora.”

Tabela 4.6 - Ocorrências dos traços de personalidade no comércio a retalho, transportes e comunicações e serviços

Indústria		Hotelaria e Turismo	
SEGURO(A)	98	TRABALHADOR(A)	4
EMPRESARIAL	94	INOVADORA	2
INOVADORA	58	AMBICIOSO(A)	2
TRABALHADOR(A)	54	ALEGRE	2
LÍDER	40	DOMINANTE	1
TÉCNICO(A)	18	COMPLETO(A)	1
CONFIANTE	13	ANIMADO(A)	1
CONTROLADOR(A)	12	ÚNICO(A)	1
ACTUAL	11	LÍDER	1
AMBICIOSO(A)	9	EMPRESARIAL	1
COMPLETO(A)	8		
INTERESSADO(A)	5	<i>Total</i>	16
ABERTO(A)	4	<i>Sites</i>	5
AGRADÁVEL	3	<i>Média</i>	3,2
DIRECTO(A)	3		
AMIGÁVEL	2		
BEM SUCEDIDA	2		
SINCERO	2		
HONESTO(A)	2		
COM PRESTÍGIO	1		
AGRESSIVO(A)	1		
GENUÍNO(A)	1		
ANIMADO(A)	1		
ÚNICO(A)	1		
DE CONFIANÇA	1		
<i>Total</i>	444		
<i>Sites</i>	52		
<i>Média</i>	8,54		

Dos dados observados pode-se concluir que as áreas de actividade da Construção Civil, Comércio a Retalho, Transportes e Comunicações e Serviços apresentam médias de ocorrências de traços de personalidade por *site* semelhantes. Note-se a menor quantidade de dados presentes na actividade de Comércio por Grosso, e o maior desvio em relação ao valor médio.

O sector da indústria destaca-se ligeiramente como o mais utilizador dos traços de personalidade em estudo, sendo também o sector que apresenta mais empresas, no conjunto em estudo. O sector de Hotelaria e Turismo é o que apresenta menos ocorrências de traços de personalidade, e desse modo destaca-se pela negativa na utilização dos traços de personalidade.

Em complemento a esta análise, pela Tabela 4.7 poderemos concluir sobre a eficiência na utilização dos traços de personalidade pelos sectores de actividade. Nesta tabela constata-se que o sector da Construção Civil é o que recorre a menos palavras para transmitir os seus traços de personalidade, embora seja a Indústria, que apresenta mais traços de personalidade por *site*. O sector de Hotelaria e Turismo, é o que necessita de mais palavras para transmitir os seus traços de personalidade.

Tabela 4.7 - Palavras e traços de personalidade dos *sites* por sector de actividade

	Total de Empresas	Empresas c/ Declarações	Palavras	Traços	Palavras/ Traço	Traços/(Empresa c/ Declarações)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Primário e Indústrias Extractivas	1	0	-	0	-	0
Comércio por Grosso	8	1	642	12	54	12,0
Hotelaria e Turismo	8	5	1414	20	71	4,0
Construção Civil	16	10	2495	63	40	6,3
Comércio a Retalho	18	11	4398	84	52	7,6
Serviços	25	18	9110	135	67	7,5
Transportes e Comunicações	40	25	10876	200	54	8,0
Indústrias	86	52	25441	468	54	9,0

Legenda:

- (1) Total de Empresas – Número de empresas por sector de actividade
- (2) Empresas com declarações – Número de empresas com declarações válidas por sector de actividade
- (3) Palavras – Todas as palavras do texto em análise por sector de actividade
- (4) Traços – Número de itens das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) detectados nos textos.
- (5) Palavras/Traço - $= (3)/(4)$
- (6) Traços/(Empresa com Declarações)– Número de traços por empresa

4.6. Resposta à Questão de Pesquisa Q5

Q5: A importância relativa da utilização de indicadores de personalidade das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) nos textos de comunicação institucional das organizações em contexto cultural português, depende da sua dimensão?

Em primeiro lugar vamos investigar a nível global, em que medida as empresas utilizam os traços de personalidade. Na Figura 4.12 a curva "Itens" contabiliza apenas os diversos traços que as empresas empregam nos seus textos institucionais sem atender ao número de ocorrências por traço de personalidade. Como se pode ver esta distribuição é praticamente uma recta, pelo que podemos dizer que, cada uma destas organizações utiliza, mais ou menos o mesmo número de traços de personalidade, ainda que, como veremos mais adiante, o tipo de traço possa diferir.

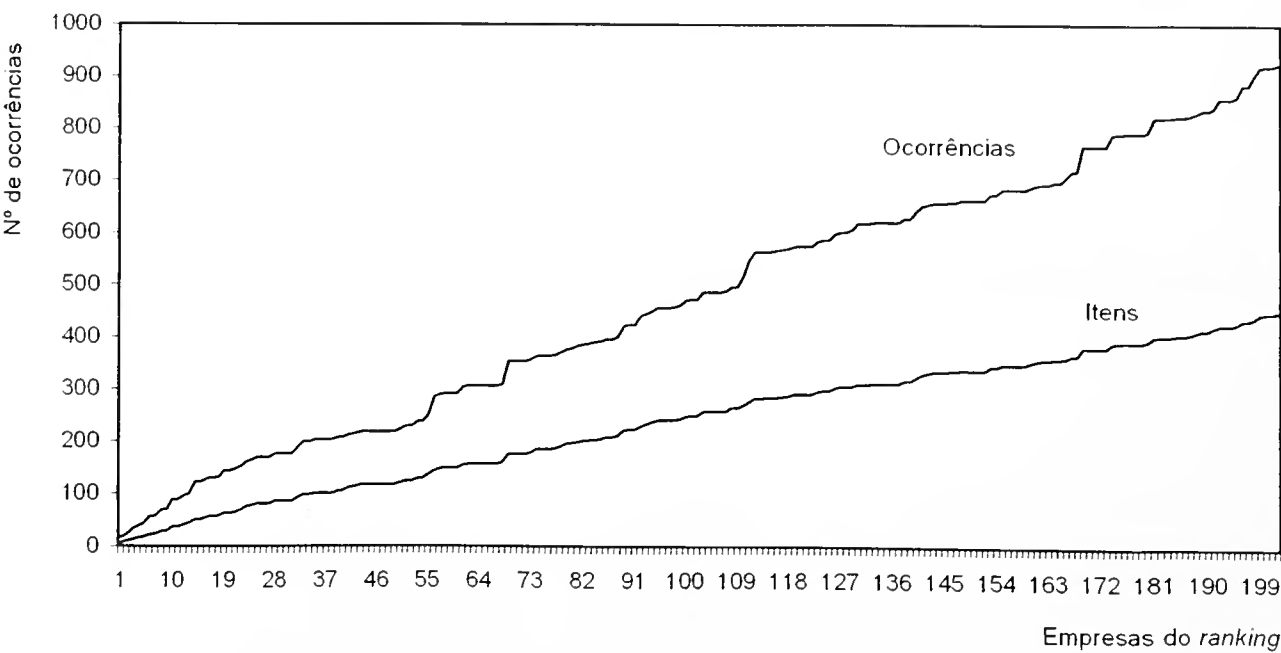


Figura 4.12 - Frequência acumulada de ocorrências e itens dos traços de personalidade

Em relação à distribuição “Ocorrências,” que contabiliza o número de ocorrências por traço de personalidade, podemos retirar as mesmas conclusões que no caso da distribuição “Itens,” salientando apenas, que se nota uma ligeira inflexão na parte inicial, para as primeiras empresas do *ranking*. Ou seja, as “maiores” empresas tendem a repetir mais os traços de personalidade do que as empresas mais “pequenas.”

Observemos em pormenor as distribuições acumuladas das ocorrências pelos traços de personalidade, nos três gráficos seguintes, para cada um dos grupos definidos anteriormente (Figuras 4.13, 4.14 e 4.15).

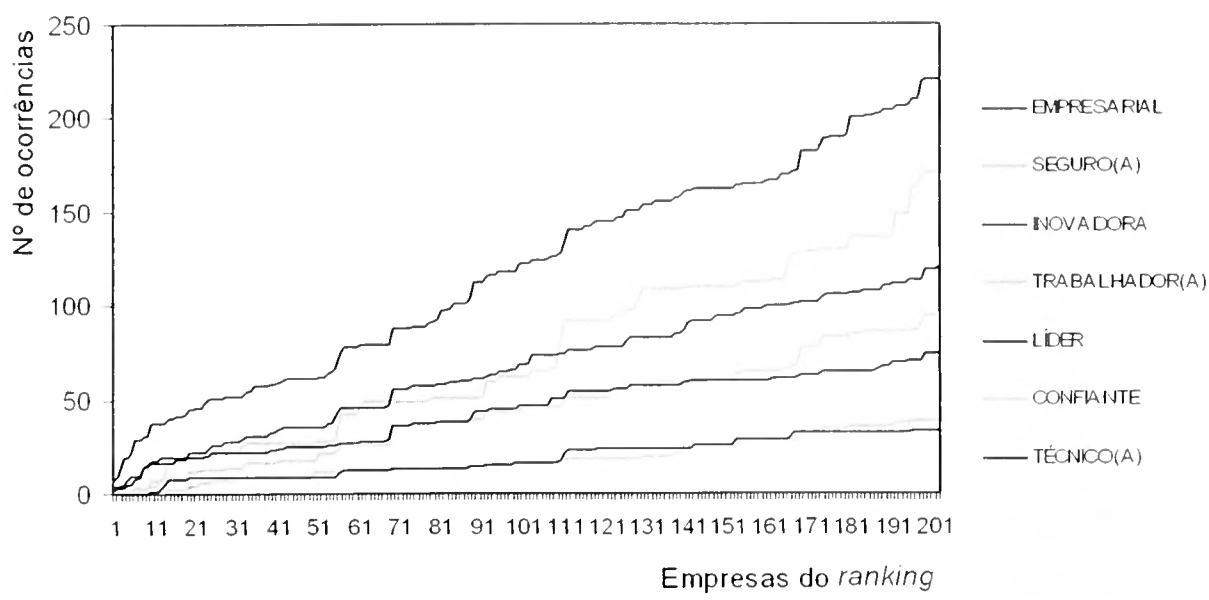


Figura 4.13 - Frequência acumulada de ocorrências por traço de personalidade do grupo (3)

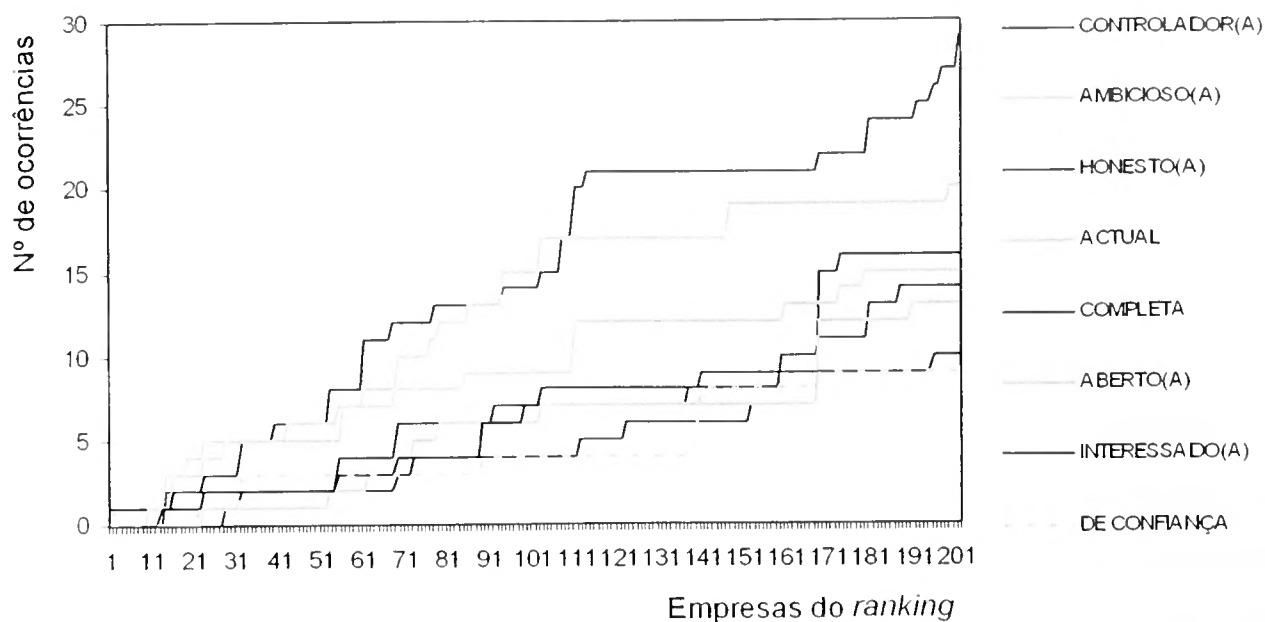


Figura 4.14 - Frequência acumulada de ocorrências por traço de personalidade do grupo (2)

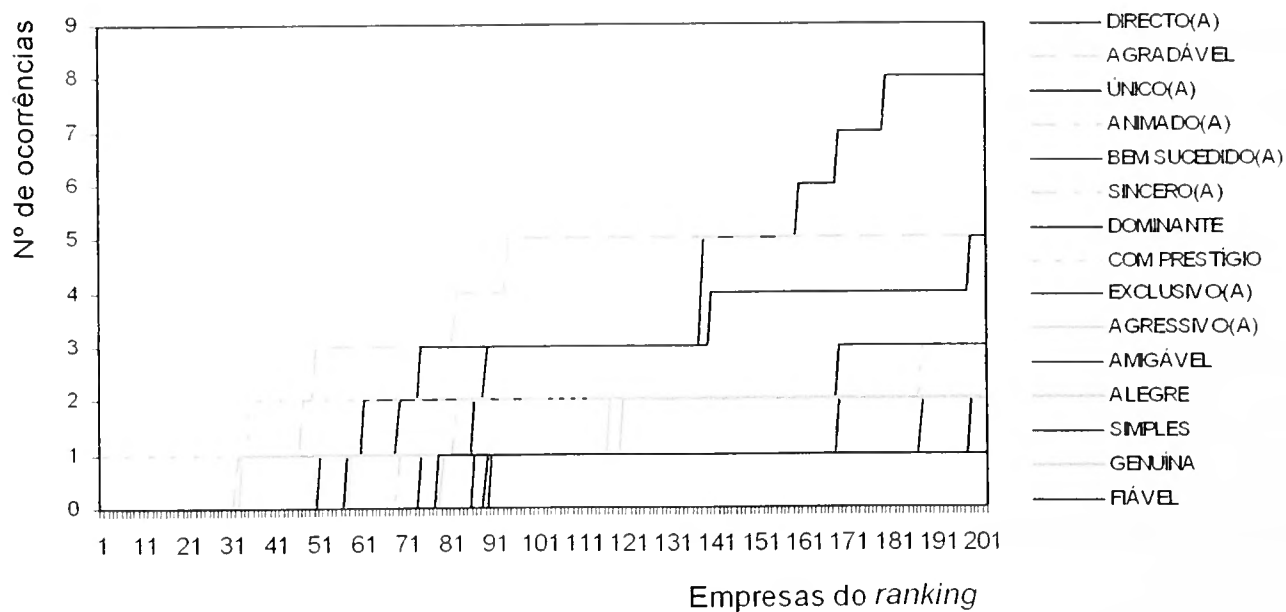


Figura 4.15 - Frequência acumulada de ocorrências por traço de personalidade do grupo (1)

Como já tínhamos visto antes, as "maiores" empresas têm tendência a usar mais traços de personalidade que as empresas mais "pequenas." Estes três gráficos proporcionam informação adicional.

Os traços de personalidade não são usados com a mesma intensidade por todas as empresas. De facto, as “maiores” empresas encaram a sua utilização de forma diferente. Só as empresas mais “pequenas” (a partir da posição 90. Para um VAB inferior a 44M€) parecem usá-los de forma semelhante. Os traços de personalidade utilizados pelo Grupo 3 (número de ocorrências alto) nem sequer são utilizados pelas “maiores” empresas (da posição 1 até à posição 31 do *ranking* para um VAB superior a 125M€). Para os traços de personalidade do Grupo 2 (número de ocorrências médio) a sua utilização média situa-se em torno da posição 14 do *ranking* que corresponde a um VAB de 233M€. Isto permite-nos concluir que quanto “maiores” são as empresas, mais importância elas dão aos traços de personalidade mais fortes, ao ponto de as primeiras 30 praticamente ignorarem os traços mais fracos.

Para completar esta análise, apresenta-se a mesma abordagem para as dimensões de personalidade, onde as distribuições seguem um comportamento semelhante. Na Figura 4.16 apresenta-se a frequência acumulada de ocorrências para o conjunto de dimensões de personalidade com um valor alto do número de ocorrências.

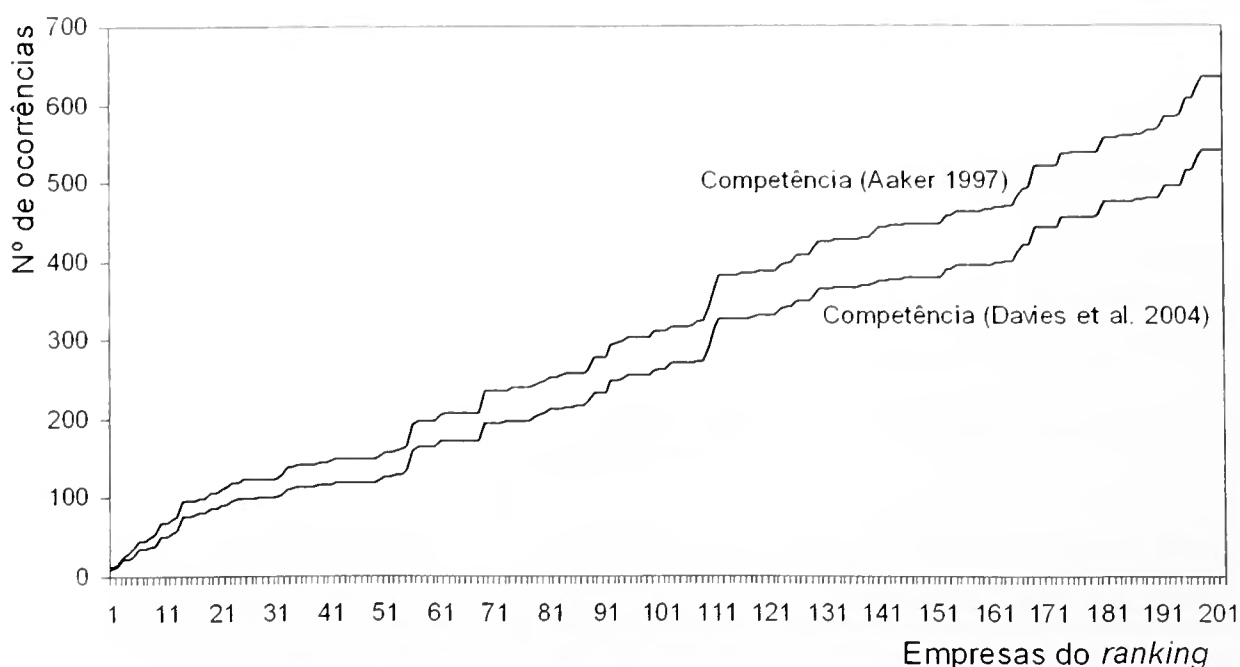


Figura 4.16 - Frequência acumulada de ocorrências por dimensão de personalidade – valor alto de ocorrências

Na Figura 4.17 apresenta-se a frequência acumulada de ocorrências para o conjunto de dimensões de personalidade com um valor médio do número de ocorrências.

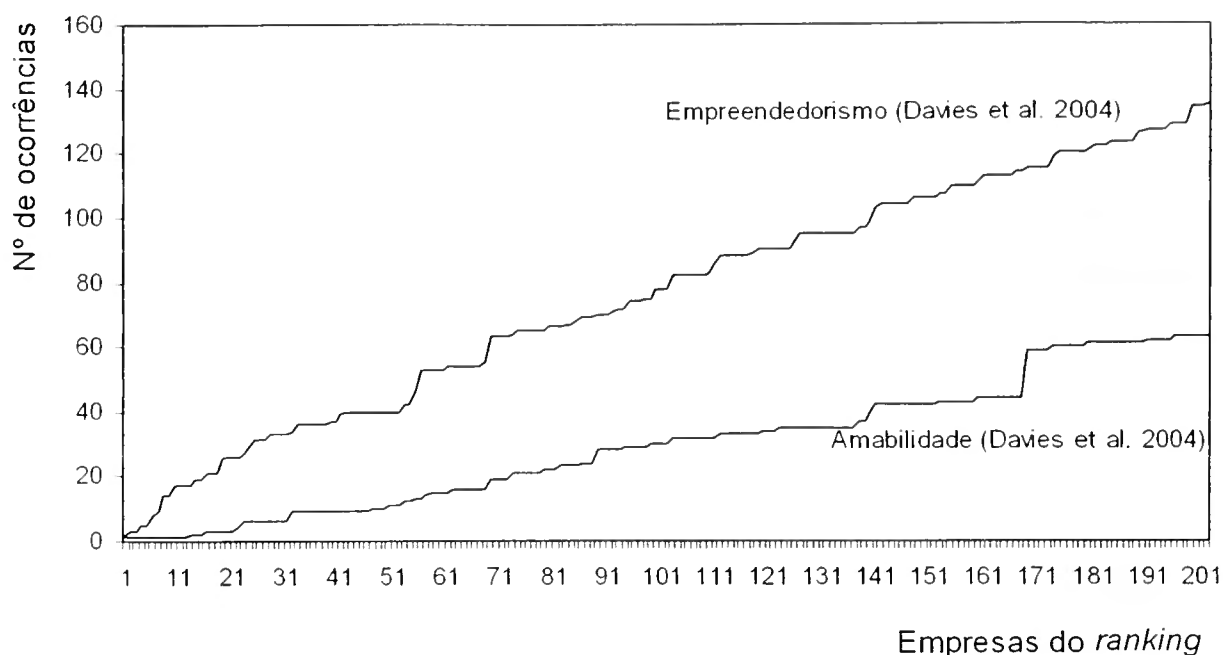


Figura 4.17 - Frequência acumulada de ocorrências por dimensão de personalidade – valor médio de ocorrências

Na Figura 4.18 apresenta-se a frequência acumulada de ocorrências para o conjunto de dimensões de personalidade com um valor médio do número de ocorrências.

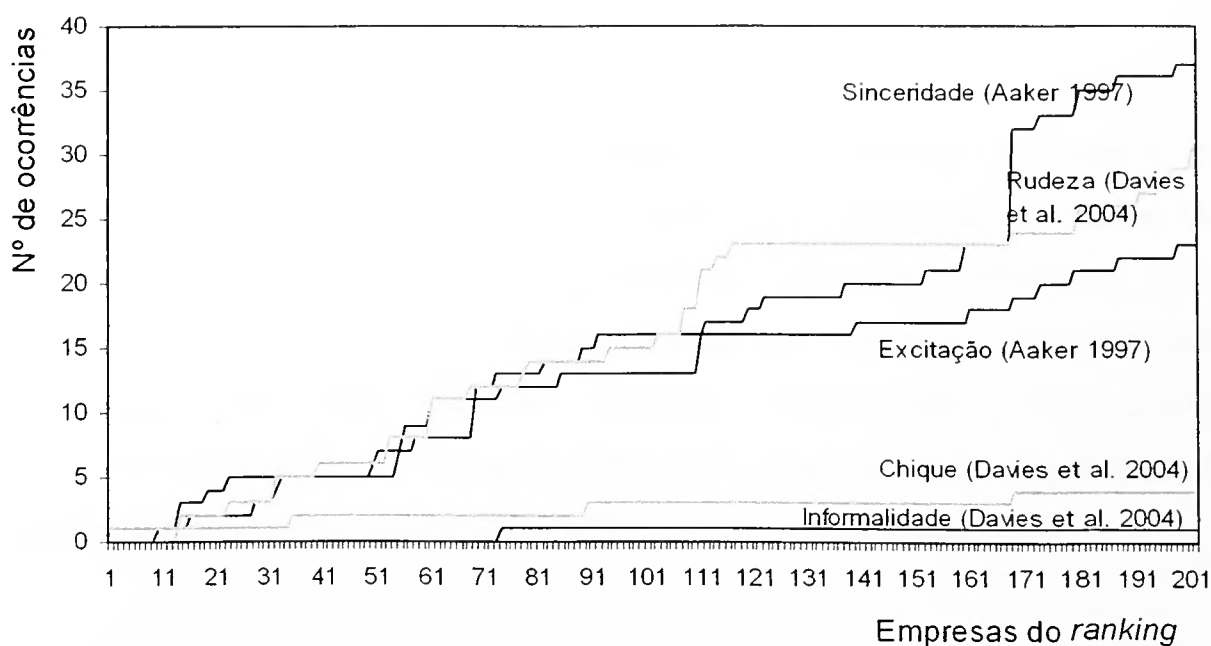


Figura 4.18 - Frequência acumulada de ocorrências por dimensão de personalidade – valor baixo de ocorrências

4.7. Síntese Conclusiva

Este estudo teve por base os textos institucionais de Visão, Missão, Valores, Políticas, Estratégias e Objectivos. Na Tabela 4.8 podem-se comparar os números totais de ocorrências para cada um dos textos institucionais. Para finalizar a análise anterior fez-se uma última abordagem aos dados recolhidos. Assim, e partindo das ocorrências detectadas, estas foram registadas em separado por cada um dos seis tipos de declarações institucionais analisadas e agrupadas por ordem decrescente de ocorrências dos traços de personalidade, tomando como referência as declarações de “Políticas.”

Tabela 4.8 - Ocorrência de traços de personalidade nas diferentes declarações institucionais

Declarações	Ocorrências
VISÃO	33
MISSÃO	142
VALORES	167
POLÍTICAS	343
OBJECTIVOS	171
ESTRATÉGIAS	68

O resultado da ordenação decrescente de ocorrências dos traços de personalidade nos textos institucionais tendo por referência a curva de “Políticas”, parece evidenciar diferenças entre a distribuição “Políticas” e as outras. Na Figura 4.19, as curvas de ocorrências dos traços de personalidade das declarações de “Visão,” “Missão,” “Valores,” “Estratégias” e “Objectivos” seguem uma distribuição semelhante entre elas, mas diferente da curva de “Políticas”, possivelmente resultado de outro critério na sua elaboração.

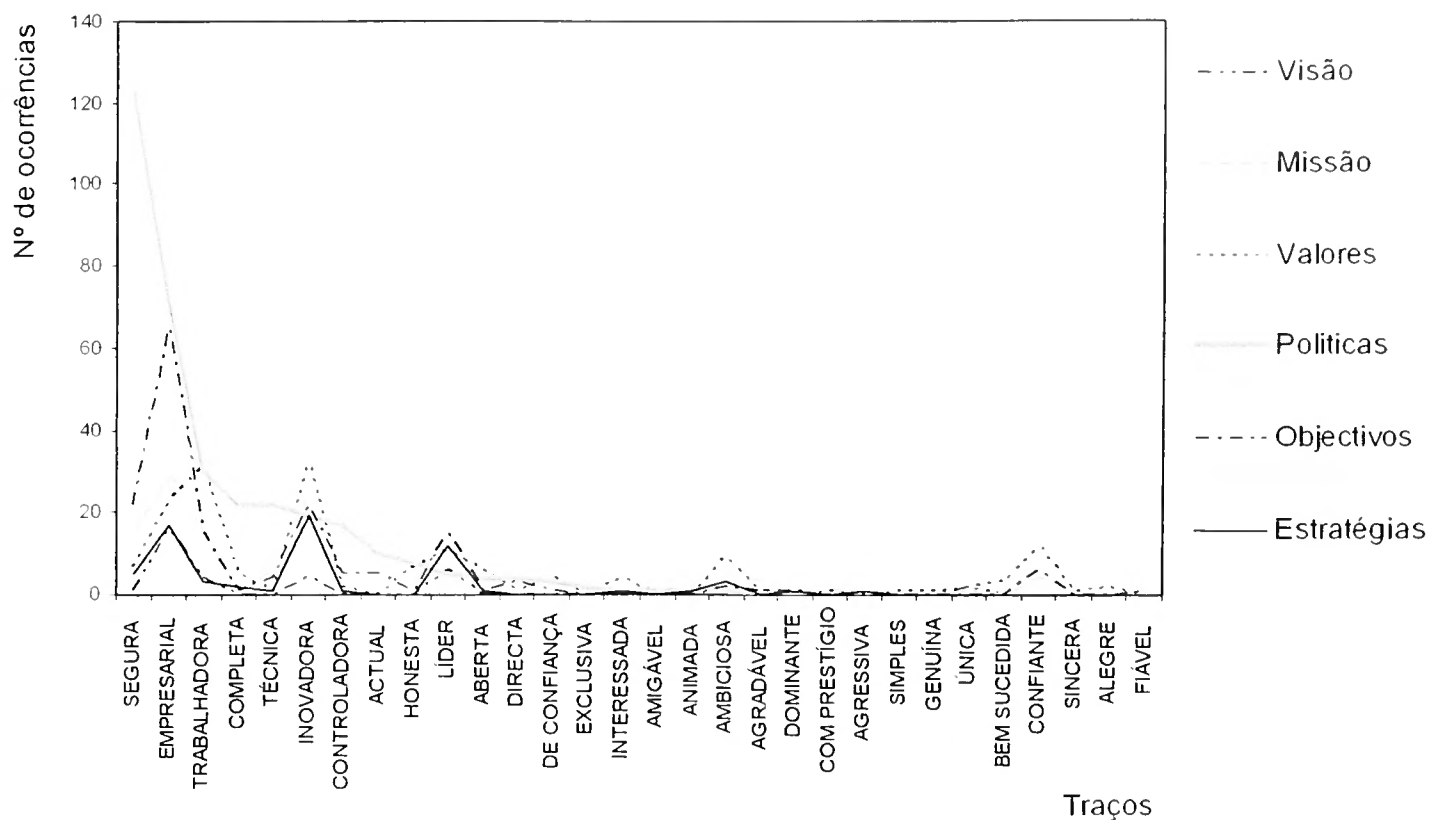


Figura 4.19 - Ocorrências dos traços de personalidade nos textos institucionais

Constatada esta particularidade, faltava verificar como se comportariam as dimensões dos traços de personalidade, quando ordenadas por ordem decrescente das dimensões de personalidade de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004), verificadas para a curva de “Políticas.” O resultado pode ser observado na Figura 4.20.

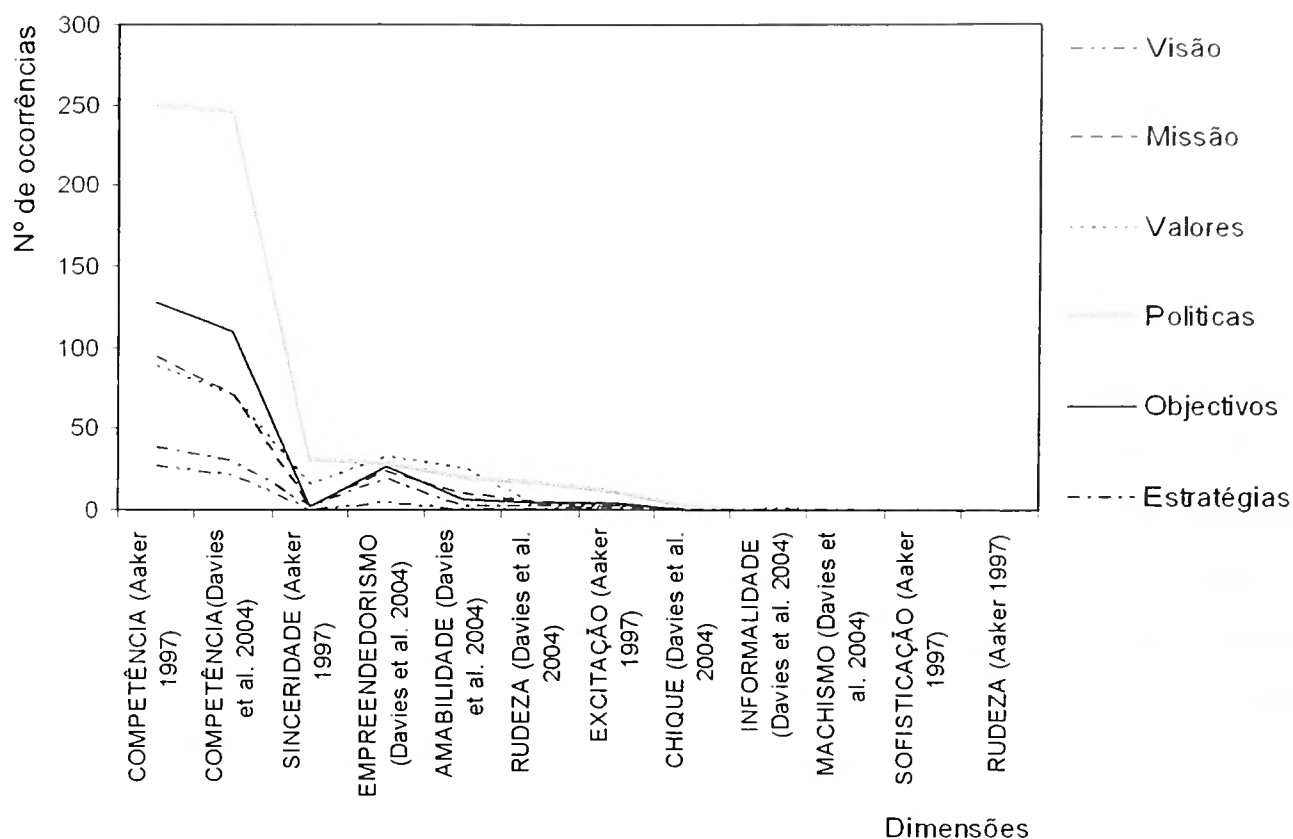


Figura 4.20 - Ocorrências das dimensões de personalidade nos textos institucionais

Também aqui a curva de “Políticas” segue um comportamento diferente das restantes curvas de “Visão,” “Missão,” “Valores,” “Estratégias” e “Objectivos”. É de notar que em relação à dimensão “Sinceridade” se nota uma redução acentuada de ocorrências para as curvas de “Visão,” “Missão,” “Valores,” “Estratégias” e “Objectivos”, o que não acontece da mesma forma com a curva de “Políticas.”

Relativamente aos conteúdos das declarações de Missão, verificou-se que algumas empresas deixam para segundo plano o objecto do seu negócio. As empresas que nas suas declarações invertem a sequência da descrição da sua actividade, também invertem o sentido da sua função, algumas na procura do lucro quase não referem a sua actividade.

Os casos mais notados e que em seguida se apresentam, são empresas públicas ou semi-públicas. Por exemplo, a GALP, diz na sua declaração de Missão: “*Criar valor para o Accionista, satisfazer o Cliente e contribuir para o*

bem estar da Sociedade, com uma Equipa que aposta na conquista de liderança no mercado ibérico de energia,” onde a principal preocupação é a remuneração dos accionistas, o dinheiro em primeiro lugar e só no fim referem o tipo de negócio e o papel da empresa na sociedade.

A declaração da EDP é: *“A missão da EDP assenta em 3 pilares fundamentais: Garantir um retorno superior aos nossos accionistas, para que continuem a investir na EDP. Garantir uma qualidade de serviço elevada superando as expectativas dos nossos clientes e assegurando a sua lealdade. Garantir aos colaboradores do Grupo EDP perspectivas de progresso e crescimento profissional que lhes permitam realizar-se como membros de uma equipa ganhadora.”* Também a EDP prefere privilegiar os accionistas e nem chega a mencionar o tipo de negócio.

A declaração de Missão da PT é: *“Propomo-nos ser o maior grupo empresarial Português e estar entre os maiores grupos internacionais de infocomunicação. Para o conseguir pretendemos continuar o forte crescimento e criar valor accionista através de: - Liderança em todos os negócios nacionais. - Crescimento e liderança internacional. - Aposta em negócios de elevado crescimento. - Reforço das alianças e parcerias. - Manter o grau de excelência e inovação.”* Antes de qualquer outra coisa querem ser os maiores em Portugal e no mundo da infocomunicação, o negócio vem depois.

Nestes três casos a Missão centra-se na remuneração do accionista ou a grandeza da sua posição no mercado, deixam para segundo plano, aquilo que é a sua função na sociedade, fornecimento de energia ou comunicações nos exemplos.

Finalmente, propõe-se que deste estudo se possam retirar algumas orientações na utilização das declarações de Missão, Visão, Valores, Políticas, Estratégias, Objectivos e dos traços de personalidade.

Existe uma relação directa entre o “tamanho” da empresa e o número de declarações institucionais geradas. Esta relação não é linear e parece indicar

que quanto mais declarações a empresa gera, melhores são os seus resultados (ou vice-versa). Apesar disso a percentagem de geração destas declarações parece ser baixa.

As escalas de personalidade desenvolvidas por Aaker (1997) e Davies al. (2004) em países anglo-saxónicos parecem não ter igual aceitação em Portugal, ou então a capacidade de expressar esses traços é mais fraca no nosso país, pois apenas 30 dos 72 são usados. Há a salientar que a escala de Davies et al. (2004) é mais abrangente que a escala de Aaker (1997) e que a maioria das ocorrências detectadas pertencem aos traços comuns a estas duas escalas.

A importância atribuída aos traços de personalidade, segue um comportamento que pode ser descrito por uma equação do tipo exponencial, que modela a distribuição de ocorrências pelos traços de personalidade. Desta equação resulta a divisão dos itens em três grupos, baseada no grau de ocorrência.

Os traços de personalidade contidos nas declarações de Missão, Visão, Valores, Políticas, Estratégias e Objectivos estão mais associados a auto-descrições da empresa do que a entidades que lhe estão associadas.

A importância relativa dos indicadores de personalidade varia por sector de actividade. Assim, é possível agrupar algumas actividades pelo traço com mais ocorrências.

A variedade de traços usados pelas empresas é semelhante para todas elas. Ou seja, todas usam igual número de traços de personalidade diferentes. No entanto os traços de personalidade fortes são mais usados pelas empresas "maiores," de tal forma que as primeiras 30 maiores empresas parecem ignorar os traços de personalidade fortemente utilizados pelo grupo mais fraco.

A contagem de ocorrências pelas declarações institucionais, quando feita em separado para cada uma delas, apresenta um comportamento semelhante para todas, à excepção das declarações de "Políticas." A declaração de

“Políticas” tem um comportamento de compensação das falhas observadas nas outras declarações.

4.8. Sugestões de Pesquisa Futura

Pretende-se que o presente trabalho contribua para o desenvolvimento de um projecto mais vasto de desenvolvimento de uma escala de reputação da organização adaptada à realidade e cultura portuguesas, projecto actualmente em curso. O desenvolvimento aqui elaborado tem, por isso, algum paralelismo com o estudo de Varandas (2004). As Tabelas 4.9 e 4.10 comparam este trabalho com o de Varandas (2004), nomeadamente a nível do número de *sites* com ocorrências e do número de ocorrências por traço de personalidade:

Tabela 4.9 - Comparação do número de *sites* com ocorrências com o trabalho de Varandas (2004)

Varandas (2004)		Presente trabalho	
Total de sites	137	Total de sites	202
Com ocorrências	132	Com ocorrências	122
Sem ocorrências	5	Sem ocorrências	80

Tabela 4.10 - Comparação do número de ocorrências dos traços de personalidade com o trabalho de Varandas (2004)

Varandas (2004)		Presente trabalho	
Total de traços	72	Total de traços	72
Com ocorrências	59	Com ocorrências	30
Sem ocorrências	13	Sem ocorrências	42

Para justificar estas diferenças parecem concorrer dois aspectos. Um, diz respeito ao tipo de empresas e outro refere-se ao tipo de declarações das

empresas. Enquanto o trabalho de Varandas (2004) se debruçou apenas sobre empresas de *franchising* e considerou todo o conteúdo dos respectivos sites, o presente trabalho considerou as maiores do *ranking* do semanário Expresso em 2005 sem restrições quanto à sua actividade e tomou em consideração exclusivamente as declarações de Missão, Visão, Valores, Políticas, Estratégias e Objectivos.

Na Tabela 4.11 podemos ver em pormenor o número de ocorrências por traço de personalidade e verificar que existem muitas diferenças. Se as Tabelas 4.9 e 4.10 já apontavam para diferenças entre os dois estudos, agora podemos ver em pormenor a importância dos diferentes traços de personalidade em cada estudo.

Tabela 4.11 - Comparação do número de ocorrências por traço de personalidade com o trabalho de Varandas (2004)

Escala	Varandas (2004)		Presente trabalho	
	Traço de personalidade	Nº de ocorrências	Nº de ocorrências	%
D	Orientada para o sucesso	219	0	0,00
C	Técnica	154	35	3,78
D	Inovadora	131	120	12,97
A	Bem sucedida	122	3	0,32
D	Exclusiva	108	2	0,22
D	Disponível para ajudar	98	0	0,00
A	Líder	91	74	8,00
C	Segura	59	172	18,59
A	Completa	55	14	1,51
A	Única	55	5	0,54
C	Actual	42	15	1,62
D	Com prestígio	35	2	0,22
D	De confiança	35	9	0,97
D	Simples	33	1	0,11
D	Directa	32	8	0,86
C	Jovem	30	0	0,00
A	Independente	30	0	0,00
D	Fácil de lidar	26	0	0,00
C	Empresarial	25	221	23,89
D	Com estilo	24	0	0,00
A	Voltada para a família	24	0	0,00
C	Na moda	23	0	0,00
D	Agradável	23	5	0,54
A	Original	17	0	0,00
D	Preocupada com o social	17	0	0,00
C	Trabalhadora	15	98	10,59
D	Interessada	12	10	1,08
A	Suave	12	0	0,00
C	Alegre	11	2	0,22
D	Agressiva	10	2	0,22
A	Feminina	8	0	0,00
A	Contemporânea	8	0	0,00
D	Ambiciosa	7	20	2,16
D	Controladora	7	29	3,14
C	Excitante	7	0	0,00
C	Masculina	7	0	0,00
D	Tranquilizadora	7	0	0,00
D	Aberta	6	13	1,41
C	Fiável	6	1	0,11
D	Elegante	6	0	0,00
D	Sempre de acordo	6	0	0,00
A	Amigável	6	2	0,22
A	Confiante	5	38	4,11
A	Classe alta	5	0	0,00
A	Inteligente	4	0	0,00
C	Honesta	4	16	1,73
D	Dominante	3	2	0,22
A	Genuína	3	1	0,11
D	Informal	3	0	0,00
C	Ousada	3	0	0,00
A	Animada	3	3	0,32
C	Imaginativa	2	0	0,00
D	Refinada	2	0	0,00
C	Charmosa	1	0	0,00
D	Egoísta	1	0	0,00
D	Elitista	1	0	0,00
D	Extrovertida	1	0	0,00
C	Fixe	1	0	0,00
A	Sentimental	1	0	0,00
C	Sincera	0	2	0,22
Total		1692	925	

A - Indicador da escala de Aaker (1997); D - Indicador da escala de Davies et al. (2004); C - Indicador comum

Há pontos comuns aos dois estudos. No estudo de Varandas (2004) a escala de Davies et al. (2004), apresentava uma maior percentagem de traços de personalidade com ocorrências do que a escala de Aaker (1997). Também o presente trabalho chegou a idêntica conclusão. Tal parece sugerir que a escala

de Davies et al. (2004) se adapta melhor à descrição da organização em contexto cultural português que a escala de Aaker (1997).

Varandas (2004) sugere a possibilidade de haver outros traços de personalidade que descrevam melhor a organização em contexto cultural português, para além dos itens que compõem as duas escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. 2004). No presente trabalho em que a quantidade de traços de personalidade com ocorrências detectados foi substancialmente inferior à detectada no trabalho do Varandas (2004) poderá evidenciar a necessidade de procurar outros traços que descrevam melhor as organizações em contexto cultural português.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, J. L. (1997), "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, 34 (August), 347-356.
- Aaker, J. L. (1999), "The Malleable Self: The Role of Self Expression in Persuasion," *Journal of Marketing Research*, 36 (February), 45-57.
- Aaker, J. L. e Fournier, S. (1995), "A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality," *Advances in Consumer Research*, 22, 391-395.
- Azoulay, A. e Kapferer, J.-N. (2003), "Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality?," *Journal of Brand Management*, 11 (2), 143-155.
- Bart, C. K. e Bartz, M. C. (1996), "Developing Mission Statements Which Work," *Long Range Planning*, 29 (4), 526-533.
- Bart, C. K. e Bartz, M. C. (1998), "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: an Exploratory Study," *Journal of Management Studies*, 35 (November), 6.
- Bart, C. K., Bontis, N. e Taggar, S. (2001), "A Model of the Impact of the Mission Statements on the Firm Performance," *Management Decision*, 39, 19-35.
- Beagrie, S. (2005), "How to... Develop a Corporate Mission," *Personnel Today*, 22 (February), 35.
- Brown, T. J. (1998), "Corporate Associations in Marketing: Antecedents and Consequences," *Corporate Reputation Review*, 1 (3), 215-233.
- Bullen, M. (1999), "Participation and Critical Thinking in Online University Distance Education," *Journal of Distance Education*, 13 (2), 1-32.
- Campbell, A. e Tawaday, K. (1992), *Mission and Business Philosophy*, Butterworth-Heinemann.
- Campbell, A. (1997), "Mission Statements," *Long Range Planning*, 30 (6), 931-2.
- Carroll, A. B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, (October), 497-505.
- Caruana, A. (1997), "Corporate Reputation: Concept and Measurement," *The Journal of Product and Brand Management*, 6 (2), 109-118.
- Chun, R. e Davies, G. (2001), "E-Reputation: The Role of Mission and Vision Statements in Positioning Strategy," *Journal of Brand Management*, 8 (4/5), 315-333.
- Covey, S. R. (2005), "Mission and Margin," *Leadership Excellence*, 22 (9), 3-5.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R. V. e Roper, S. (2001), "The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation," *Corporate Reputation Review*, 4 (2), 113-127.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R. V. e Roper, S. (2004), "A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation," *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 125-146.
- DeVilles, R. F. (1991), *Scale Development*, Beverly Hills, CA: Sage.
- David, F. R. (1989), "How companies define their mission," *Long Range Planning*, 22 (1), 90-97.

- Fombrun, C. J. (1996), *Reputation: Realising Value From the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Gardberg, N. A. e Fombrun, C. J. (2002), "The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation," *Corporate Reputation Review*, 4 (4), 303-307.
- Goldberg, M. E. e Hartwick, J. (1990), "The Effect of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness," *Journal of Consumer Research*, 17 (September), 172-179.
- Goyder, M. (1999), "Value and Values: Lessons for Tomorrow's Company," *Long Range Planning*, 32 (2), 217-224.
- Hatch, M. J. e Schultz, M. (1997), "Relation Between Organizational Culture, Identify and Image," *European Journal of Marketing*, 31 (5-6), 356-365.
- Hatch, M-J. e Schultz, M. (2001), "Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?," *Harvard Business Review*, 79 (February), 128-134.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. e Hoskisson, R. E. (2003), *Strategic Management*, Mason, Thomson Learning.
- Holsti, O. R. (1969), *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kassarjian, H. H. (1971), "Personality and Consumer Behaviour: A Review," *Journal of Marketing Research*, 8 (November), 409-18.
- Keller, K. L. (2003), *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kolbe, R. H. e Burnett, M. S. (1991), "Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity," *Journal of Consumer Research*, 18, 243-250.
- Levy, S. J. (1959), "Symbols for Sales," *Harvard Business Review*, 37 (4), 117-24.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J. e Bracken, C. C. (2002) "Content Analysis in Mass Communication," *Human Communication Research*, 28 (October), 587-604.
- MacCacken, G. (1989), "Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process," *Journal of Consumer Research*, 16 (3), 310-21.
- McTavish, D. G. e Pirro, E. B. (1990), "Contextual Content Analysis," *Kluwer Academic Publishers*, 24, 245-265.
- Morris, R. J. (1996), "Developing a Mission for a Diversified Company," *Long Range Planning*, 29 (1), 103-115.
- Munoz, T. e Kumar, S. (2004), "Brand Metrics: Gauging and Linking Brands with Business Performance," *Journal of Brand Management*, 11 (5), 381-387.
- Raynor, M. E. (1998), "That Vision Thing: Do We need It?," *Long Range Planning*, 31 (3), 368-376.
- Rourke, L. e Anderson, T. (2007), "Running Head: Validity in Quantitative Content Analysis," Department of Educational Psychology, University of Alberta, (June).

Stemler, S. (2001), "An Overview of Content Analysis," <http://PAREonline.net/>.

Sufi, T. e Lyons, H. (2003), "Mission Statements Exposed," *International Journal of Contemporary Hospitality*, 15 (4/5), 255- 263.

Tinsley, H. E. A. e Weiss, D.J. (2000), "Interrater Reliability and Agreement," In H.E.A. Tinsley & S. D. Brown (Eds.), *Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modelling*, San Diego, CA: Academic Press, 95-124.

U.S. General Accounting Office (1996), *Content Analysis: A Methodology for Structuring and Analyzing Written Material*, GAO/PEMD-10.3.1., Washington, DC: Government Printing Office.

Varandas, A. M. (2004), *Análise de Conteúdo a Sites de Franchising em Portugal: Traços de Personalidade das Empresas Franchisadoras*, Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, ISEG.

Want, J. H. (1986), "Corporate Mission," *Management Review*, (August), 46-50.

Weber, R. P. (1990), *Basic Content Analysis*, Beverly Hills, CA: Sage.

Weyer, M. V. (1994), "Mission Improvable," *Management Today*, (Sep.), 66-69.

Webley, S. (1999), "Sources of Corporate Values," *Long Range Planning*, 32 (3), 173-178.

Wheelen, T. L. e Hunger, J. D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall.

Anexo 1: Tradução para português das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004) adoptadas neste trabalho.

Quadro A1.1 - Itens comuns às escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004)

Traço de personalidade				Dimensão	
#	Original	Tradução		Aaker (1997)	Davies et al (2004)
		(1)	(2)		
1	Up to Date	Actual	-	Excitação	Empreendedorismo
2	Rugged	Agreste	-	Rudeza	Machismo
3	Cheerful	Alegre	-	Sinceridade	Amabilidade
4	Charming	Charmosa	Encantadora	Sofisticação	Chic
5	Tough	Dura	Rija	Rudeza	Machismo
6	Corporate	Empresarial	Institucional	Competência	Competência
7	Exciting	Excitante	Estimulante	Excitação	Empreendedorismo
8	Reliable	Fiável	-	Competência	Competência
9	Cool	Fixe	-	Excitação	Empreendedorismo
10	Honest	Honesta	-	Sinceridade	Amabilidade
11	Imaginative	Imaginativa	-	Excitação	Empreendedorismo
12	Young	Jovem	-	Excitação	Empreendedorismo
13	Masculine	Masculina	-	Rudeza	Machismo
14	Trendy	Na moda	-	Excitação	Empreendedorismo
15	Daring	Ousada	Audaz	Excitação	Empreendedorismo
16	Secure	Segura	-	Competência	Competência
17	Sincere	Sincera	-	Sinceridade	Amabilidade
18	Technical	Técnica	Tecnocrata	Competência	Competência
19	Hard Working	Trabalhadora	-	Competência	Competência

Fonte: Aaker (1997, 354) e Davies et al. (2004, 136).

Quadro A1.2 - Itens específicos da escala de Aaker (1997)

Traço de personalidade					Dimensão
#	Original	Tradução			Aaker (1997)
		(1)	(2)	(3)	
20	Friendly	Amigável	-	-	Sinceridade
21	Spirited	Animada	Espirituosa	-	Excitação
22	Good Looking	Bem parecida	Bonita	-	Sofisticação
23	Successful	Bem sucedida	-	-	Competência
24	Glamorous	Chique	Glamorosa	-	Sofisticação
25	Upper Class	Classe Alta	-	-	Sofisticação
26	Wholesome	Completa	Equilibrada	Natural	Sinceridade
27	Confident	Confiante	-	-	Competência
28	Contemporary	Contemporânea	-	-	Excitação
29	Outdoorsy	Desempoeirada	-	-	Rudeza
30	Western	Faroeste	Ocidental	-	Rudeza
31	Feminine	Feminina	-	-	Sofisticação
32	Real	Genuína	-	-	Sinceridade
33	Independent	Independente	-	-	Excitação
34	Intelligent	Inteligente	-	-	Competência
35	Leader	Líder	-	-	Competência
36	Original	Original	-	-	Sinceridade
37	Small-Town	Provinciana	Não cosmopolita	-	Sinceridade
38	Sentimental	Sentimental	-	-	Sinceridade
39	Smooth	Suave	Conciliatória	-	Sofisticação
40	Down to Earth	Terra-a-terra	-	-	Sinceridade
41	Unique	Única	-	-	Excitação
42	Family-Oriented	Voltada para a família	-	-	Sinceridade

Fonte: Aaker (1997, 354).

Quadro A1.3 - Itens específicos da escala de Davies et al. (2004)

Traço de personalidade				Dimensões	
#	Original	Tradução			Davies et al. (2004)
		(1)	(2)	(3)	
20 Achievement-Oriented	Orientada para o sucesso	Orientada para resultados	-	Competência	
21 Open	Aberta	-	-	Amabilidade	
22 Pleasant	Agradável	-	-	Amabilidade	
23 Aggressive	Agressiva	-	-	Rudeza	
24 Ambitious	Ambiciosa	-	-	Competência	
25 Arrogant	Arrogante	-	-	Rudeza	
26 Authoritarian	Autoritária	-	-	Rudeza	
27 Stylish	Com estilo	-	-	Chic	
28 Prestigious	Com prestígio	-	-	Chic	
29 Controlling	Controladora	-	-	Rudeza	
30 Trustworthy	De confiança	-	-	Amabilidade	
31 Casual	Despretenciosa	Informal	-	Informalidade	
32 Straightforward	Directa	-	-	Amabilidade	
33 Supportive	Disponível para ajudar	-	-	Amabilidade	
34 Leading	Dominante	-	-	Competência	
35 Selfish	Egoísta	-	-	Rudeza	
36 Elegant	Elegante	-	-	Chic	
39 Elitist	Elitista	-	-	Chic	
38 Exclusive	Exclusiva	-	-	Chic	
39 Extrovert	Extrovertida	-	-	Empreendedorismo	
40 Easy-Going	Fácil de lidar	-	-	Informalidade	
41 Innovative	Inovadora	-	-	Empreendedorismo	
42 Concerned	Interessada	-	-	Amabilidade	
43 Socially-Responsible	Preocupada com o social	-	-	Amabilidade	
44 Refined	Refinada	-	-	Chic	
45 Agreeable	Sempre de acordo	-	-	Amabilidade	
46 Simple	Simples	-	-	Informalidade	
47 Snobby	Snob	-	-	Chic	
48 Reassuring	Tranquilizadora	Reconfortante	-	Amabilidade	
49 Inward-Looking	Virada para si própria	Centrada nela própria	Introspectiva	Rudeza	

Fonte: Davies et al. (2004, 136).

Anexo 3: Códigos de sectores

Códigos de Sectores

PRIMÁRIO E INDÚSTRIAS EXTRATIVAS

- 110 Explorações agrícolas
- 130 Pecuária
- 150 Silvicultura e exploração florestal
- 160 Pesca
- 210 Carvão
- 240 Pedra, argila, areia e rochas ornamentais
- 290 Outros minerais não-metálicos

INDÚSTRIAS

- 311 Indústria de lacticínios
- 312 Produtos de carne e peixe
- 313 Bebidas
- 314 Conservação de fruta e produtos hortícolas
- 315 Fabricação e refinação de açúcar
- 316 Óleos e gorduras animais e vegetais
- 317 Produtos de cereais e leguminosas
- 318 Tabaco
- 319 Indústrias alimentares diversas (café, chá, especiarias, etc.)
- 321 Preparação e fiação de fibras, tecelagem e acabamentos
- 322 Artigos de vestuário
- 323 Curtumes e artigos de couro e pele
- 324 Calçado
- 325 Cordoaria
- 327 Tapeçarias
- 328 Malhas
- 329 Outras indústrias têxteis
- 331 Indústria da madeira
- 332 Fabricação de mobiliário, excepto metálico e de plástico moldado
- 339 Indústria da cortiça
- 341 Fabricação de pasta, papel e cartão
- 342 Artes gráficas
- 343 Transformação de papel e cartão
- 344 Edição de publicações
- 351 Produtos químicos industriais
- 352 Limpeza, higiene e beleza
- 353 Produtos farmacêuticos
- 354 Tintas, vernizes e lacas
- 355 Indústria da borracha
- 356 Fabricação de matérias plásticas
- 357 Adubos e pesticidas
- 358 Petróleo, petroquímica e derivados
- 361 Porcelana, faiança, grés e olaria
- 362 Vidro
- 363 Cimento, cal e gesso
- 369 Outros produtos
- 371 Indústrias básicas de ferro e aço
- 372 Indústrias básicas de metais não-ferrosos
- 373 Fabricação de elementos de construção em metal e caldeiraria
- 376 Embalagens metálicas
- 379 Fabricação de outros produtos metálicos
- 381 Motores e turbinas
- 382 Equipamento agrícola
- 383 Indústria de máquinas e apar. Eléctricos
- 384 Construção de material de transporte
- 385 Equipamentos para escritório, hotelaria e serviços
- 386 Indústria militar
- 387 Máquinas para trabalho de metais e madeira
- 388 Indústria eléctrica e electrónica
- 389 Equipamentos industriais
- 391 Instrumentos profissionais e científicos, aparelhos de medida e verificação
- 392 Montagens e instalações industriais
- 393 Indústrias de brinquedos
- 394 Joalharia, ourivesaria
- 397 Fotografia e óptica
- 398 Produtos médicos

CONSTRUÇÃO CIVIL

- 510 Construção de habitação
- 530 Construção de obras públicas
- 550 Serviços de construção
- 560 Urbanismo
- 590 Projectos e Engenharia

COMÉRCIO POR GROSSO

- 611 Produtos agrícolas e alimentares
- 612 Minerais, metais e produtos químicos industriais
- 613 Papel, madeira, cortiça e materiais de construção
- 614 Máquinas e motores e acessórios
- 615 Ferragens, utilidades e aparelhagem eléctrica
- 617 Comércio por grosso, têxteis, vestuário, calçado, malas, artigos para viagem, móveis, etc.
- 618 Diversos
- 619 Trading

COMÉRCIO A DETALHE

- 621 Produtos alimentares
- 623 Tecidos e confecções
- 624 Artigos para o lar e móveis
- 625 Materiais de construção e ferragens
- 626 Automóveis e equipamentos de transporte
- 627 Produtos petrolíferos e químicos
- 628 Material de escritório
- 629 Comércio geral e diversos

HOTELARIA E TURISMO

- 631 Restaurantes
- 632 Hotelaria e turismo
- 633 Agências de viagens

TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES

- 710 Transportes
- 712 Armazenagem
- 718 Portos
- 719 Serviço de transportes
- 720 Comunicações
- 722 Internet.com
- 725 Conteúdos (audiotexto...)
- 730 Serviços de distribuição

SERVIÇOS

- 810 Empresas de investigação, tecnologia e formação
- 820 Serviços sociais e saúde
- 830 Indústrias cinematográficas, audiovisuais
- 841 Consultores de informática
- 842 Engenharia
- 843 Publicidade e estudos de mercado
- 848 Segurança
- 849 Consultoria, economia e gestão
- 850 Serviços ao público (recreativos, culturais)
- 860 Reparação de automóveis
- 880 Comunicação social
- 910 Gestão de participações («holdings», SGPS)
- 920 Investimento imobiliário e turístico

Anexo 4: Significados válidos das palavras e expressões das escalas de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004)

1) *Fonte:* www.infopedia.pt, complementado pelo dicionário da Língua Portuguesa (1995) "Universal" da Texto Editores.

2) Os dicionários da língua portuguesa apresentam as definições de cada palavra no género masculino. Porque "organização" e "empresa" são palavras do género feminino, teve-se em conta o género feminino nas definições das palavras.

3) Quando, o dicionário da língua portuguesa não tem a definição do adjectivo ou a definição utiliza a raiz da própria palavra cujo significado se pretende caracterizar, utiliza-se na coluna "Definição" a forma do verbo ou do substantivo da palavra. Por exemplo, na escala de Davies et al (2004) para definir o adjectivo *inovadora* recorreu-se à definição do verbo *innovar* ; para definir o adjectivo *charmosa* utilizou-se a definição do substantivo *charme*. Porque há tendência de simplificar a elaboração do dicionário para o TEXTPACK, com utilização da raiz das palavras para abranger todas as palavras com a mesma raiz, então apresenta-se na tabela seguinte, todas as palavras e suas raízes com os respectivos significados, para que se avalie se os seus significados são semelhante e enquadráveis no contexto presente.

Quadro A4.1 - Escala de personalidade da marca institucional de Davies et al. (2004)

Dimensão: AMABILIDADE		Definição: (s.f.) 1. qualidade de ser amável, delicadeza; afabilidade; 2. palavra ou gesto que revela gentileza;
Indicador		Definição
ABERTO(A)		4. exposto; manifesto; 5. sincero; franco; 6. liberal; 7. amplo;
AGRAVÁVEL		(adj. 2 gén.) 1. que agrada; 2. amável; afável; 5. suave;
ALEGRE		(adj. 2 gén.) 1. que sente ou manifesta alegria ou contentamento; 2. divertido;
DE CONFIANÇA		(s.f.) 1. segurança íntima ou convicção do próprio valor; 2. segurança de alguém que crê em alguém ou alguma coisa; certeza; 3. crédito; 5. popular ousadia; atrevimento; <i>ir à confiança</i> ter segurança; ter certeza;
DIRECTO(A)		2. que se faz sem intermediários; 4. imediato; 7. <i>figurado</i> evidente; claro;
DISPONIVEL PARA AJUDAR		<i>ajuda</i> (s.f.) 1. acto ou efeito de ajudar, auxílio, socorro; 2. pessoa que auxilia; <i>ajudar</i> (v.tr.) 1. dar ajuda a; auxiliar; socorrer; 2. cooperar com;
HONESTO(A)		1. que tem ou revela honestidade; 2. que age com rectidão; íntegro; honrado; sério; 3. digno de confiança; leal; 4. <i>antiquado</i> decente; casto; virtuoso;
INTERESSADO(A)		que ou aquele que tem interesse em alguma coisa ou tem parte nos lucros de uma empresa;
PREOCUPADA COM O SOCIAL		<i>social</i> (adj. 2 gén.) 1. pertencente ou respeitante à sociedade; 2. que vive em sociedade; 3. que gosta de viver em sociedade; sociável; 5. diz-se dos problemas relativos à organização e à satisfação das necessidades dos indivíduos em sociedade; <i>sociável</i> (adj. 2 gén.) 2. que aprecia e cultiva a vida social;
RECONFORTANTE		(adj. 2 gén.) 1. que reconforta; 3. que dá novo alento; animador;
SEMPRE DE ACORDO		acordo (s.m.) 1. acto ou efeito de acordar; 6. consonância; <i>estar de acordo com</i> concordar com; ser da mesma opinião;
SINCERO(A)		1. que usa de sinceridade; franco; 2. sentido; verdadeiro; 3. honesto; leal; 4. simples;
TRANQUILIZADOR(A)		que tranquiliza; (s.m.) 1. aquele que tranquiliza; 2. aquilo que tranquiliza; tranquilizante;
Dimensão: EMPREENDEDORISMO		Definição: 1. que é cheio de iniciativa e vontade para iniciar novos projectos; 2. activo; enérgico; dinâmico; 3. arrojado;
Indicador		Definição
ACTUAL		3. moderno;
AUDAZ		1. que tem audácia; 2. ousado; arriscado; 3. atrevido;
ESTIMULANTE		1. que estimula; excitante; 2. que desperta interesse;
EXCITANTE		1. diz-se da substância que excita ou estimula; estimulante; 2. que estimula os sentidos;
EXTROVERTIDO(A)		(s.m.) 2. pessoa sociável e desinibida; (adj.) que é sociável e comunicativo;
FIXE		(adj. 2 gén.) 1. popular fixo; seguro; 2. coloquial diz-se da pessoa leal, constante; coloquial fixe! exclamação que exprime prazer, entusiasmo, satisfação, alegria;
JOVEM		(adj. 2 gén.) 1. que tem pouca idade; novo; moço; 2. que existe há pouco tempo; recente; 3. <i>figurado</i> que mantém a frescura, a energia e o aspecto característicos de quem tem pouca idade; 5. que se destina ou se adequa a pessoas com pouca idade;
IMAGINATIVO(A)		(s.f.) faculdade de imaginar; fantasia;
NA MODA		(s.f.) 1. uso, hábito ou forma de agir característica de um determinado meio ou de uma determinada época; costume; 2. uso corrente; prática que se generalizou;
OUSADO(A)		1. que não recua perante o perigo; corajoso; audaz; 3. atrevido; insolente;
INOVADOR(A)		(adj. e s. m.) que ou aquele que inova
Dimensão: COMPETÊNCIA		Definição: (s.f.) 1. conhecimento aprofundado e reconhecido que confere a uma pessoa o direito de julgar e decidir em certas matérias ou de exercer determinadas funções; 3. coloquial pessoa competente;
Indicador		Definição
AMBICIOSO(A)		1. que tem ambição; 3. (projecto, desafio) ousado; arriscado;

<u>DOMINANTE</u>	(adj. 2 gén.) 1. que domina; 2. principal; 3. predominante;
<u>EMPRESARIAL</u>	(adj. 2 gén.) relativo a empresa ou a empresário;
<u>FIÁVEL</u>	(adj. 2 gén.) 1. que se pode fiar; 2. em que pode confiar; 3. que merece crédito;
<u>INSTITUCIONAL</u>	(adj. 2 gén.) referente a uma instituição;
<u>ORIENTADA PARA O SUCESSO</u>	3. êxito; bom resultado;
<u>ORIENTADA PARA RESULTADOS</u>	4. lucro;
<u>SEGURO(A)</u>	1. firme; inabalável; 4. certo; indubitável; garantido; 5. em que se pode confiar;
<u>TÉCNICO(A)</u>	(s.f.) 1. conjunto de processos baseados em conhecimentos científicos, e não empíricos, utilizados para obter certo resultado; 5. conhecimento prático;
<u>TECNOCRATA</u>	(s. 2 gén.) 1. indivíduo de formação essencialmente técnica que ocupa uma posição de poder; 3. pessoa partidária da tecnocracia;
<u>TRABALHADOR(A)</u>	1. que trabalha; 2. que gosta de trabalhar;

Dimensão: CHIQUE	Definição: 1. elegante; 2. formoso; catita; (s.m.) 1. elegância;
Indicador	Definição
<u>CHARMOSA</u>	(s.m.) 1. sedução; encanto;
<u>COM ESTILO</u>	(s.m.) 5. classe; requinte;
<u>COM PRESTÍGIO</u>	(s.m.) 3. <i>figurado</i> importância social; 4. <i>figurado</i> fascinação, encanto;
<u>ELEGANTE</u>	(adj. 2 gén.) 1. que tem elegância; 5. requintado; chique; 6. delicado; cortês;
<u>ELITISTA</u>	(adj. 2 gén.) 1. relativo ao elitismo; 2. que favorece o elitismo; (subs. 2gén.) partidário do elitismo;
<u>ENCANTADOR(A)</u>	1. que encanta; 2. que seduz; 3. deslumbrante; 4. maravilhoso;
<u>EXCLUSIVO(A)</u>	(s.f.) 1. direito de excluir; 2. exclusão
<u>REFINADO(A)</u>	1. que se refinou; 3. <i>figurado</i> apurado; aperfeiçoado; 4. <i>figurado</i> requintado;
<u>SNOB</u>	snobe

Dimensão: RUDEZA	Definição: (s.f.) 1. qualidade ou estado do que é rude; 2. aspereza; 3. rispidez; 4. grosseria; incivilidade; indelicadeza;
Indicador	Definição
<u>AGRESSIVO(A)</u>	1. que contém agressão; 2. ofensivo; 4. combativo;
<u>ARROGANTE</u>	(adj. 2 gén.) que tem arrogância; altivo; insolente; presumido; fanfarrão;
<u>AUTORITÁRIO(A)</u>	1. que se impõe pela autoridade; 2. adepto da existência de uma autoridade forte;
<u>CONTROLADOR(A)</u>	que controla; (s.m.) aquele ou aquilo que controla;
<u>EGOÍSTA</u>	(adj. 2 gén.) que ou pessoa que apenas trata de si ou dos seus interesses;
<u>INTROSPECTIVO(A)</u>	1. que examina o interior; 2. que dirige a sua atenção para dentro;
<u>VIRADA PARA SI PRÓPRIA</u>	n.d.
<u>CENTRADA NELA PRÓPRIA</u>	n.d.

Dimensão: INFORMALIDADE	Definição: (adj. 2 gén.) 1. desprovido de formalidades; 3. à vontade; descontraído;
Indicador	Definição
<u>DESPRETENSIOSO(A)</u>	sem pretensões; desafectado; modesto; franco;
<u>FÁCIL DE LIDAR</u>	(adj. 2 gén.) 3. (<i>pessoa</i>) que tem um trato afável; acessível; 4. (<i>pessoa</i>) que colabora docilmente; conciliante; / (v.tr.) 3. conviver;
<u>INFORMAL</u>	(adj. 2 gén.) 1. desprovido de formalidades; 3. à vontade; descontraído;
<u>SIMPLES</u>	2. que não é complicado; 5. mero; comum; vulgar; 9. sem fingimento; 10. modesto; sem luxo; 14. <i>figurado</i> vulgar; ordinário;

Dimensão: MACHISMO	Definição: (s.m.) 1. ideologia que defende a supremacia do macho; 2. atitude de dominação do homem em relação à mulher baseado na não aceitação da igualdade de direitos;
Indicador	Definição

<u>AGRESTE</u>	(adj. 2 gén.) 1. do campo; 3. rústico; 4. figurado desabrido; 5. figurado rude;
<u>DURO(A)</u>	2. rijo; 3. sólido; 5. figurado áspero; 7. figurado rigoroso, severo; 9. figurado forte; 10. figurado cruel; violento;
<u>MASCULINO(A)</u>	2. relativo a varão ou macho; 3. próprio de homem; 4. varonil;
<u>RIJO(A)</u>	1. que não cede à pressão; que não quebra facilmente; que tem força; duro; teso; 3. figurado intenso; forte; <i>de rijo</i> com força; em abundância;

Quadro A4.2 - Escala de personalidade da marca de Aaker (1997)

Dimensão: SINCERIDADE		Definição: (s.f.) 1. qualidade do que é sincero; franqueza; 2. honestidade; lisura; lhaneza; 3. verdade;
Indicador	Definição	
NÃO COSMOPOLITA	(adj. 2 gén.) 2. que se adapta e convive com muitas culturas; 3. que é influenciado por uma cultura internacional;	
ALEGRE	(adj. 2 gén.) 1. que sente ou manifesta alegria ou contentamento; 2. divertido;	
AMIGÁVEL	(adj. 2 gén.) 1. próprio de amigo; 2. dito ou feito por amizade;	
COMPLETO(A)	1. a que não falta nenhum dos seus elementos; integral; 2. que não tem lacunas; inteiro; total; perfeito; 3. que foi inteiramente realizado ou concluído; terminado;	
EQUILIBRADO(A)	3. que está ao mesmo nível de outro; que apresenta igualdade ou equivalência em relação a outro; 4. que demonstra bom senso; ponderado; 5. que é estável do ponto de vista emocional;	
GENUÍNO(A)	1. sem mistura; puro; 2. autêntico; verdadeiro; 3. natural; 4. sincero; franco; 5. legítimo; 6. próprio;	
HONESTO(A)	1. que tem ou revela honestidade; 2. que age com rectidão; íntegro; honrado; sério; 3. digno de confiança; leal; 4. <i>antiquado</i> decente; casto; virtuoso;	
NATURAL	(adj. 2 gén.) 1. da natureza ou a ela respeitante; 4. que nasce com o indivíduo; inato; 6. próprio; peculiar; inerente; 7. que não tem artifício; espontâneo; não constrangido; simples; 8. que não é conseguido artificialmente; genuíno; 9. que não tem mistura; puro; (s.m.) 4. qualidade do que é simples e sem artifício;	
ORIGINAL	(adj. 2 gén.) 3. que não é copiado nem reproduzido; único; autêntico; 4. que foi feito na origem; 5. novo; inédito; 6. que revela criatividade; que revela espírito de inovação; 7. fora do vulgar; excêntrico; singular; 8. que é peculiar a alguém;	
PROVINCIANO(A)	2. relativo ou característico do ambiente da provincia;	
SENTIMENTAL	(adj. 2 gén.) 1. que diz respeito ao sentimento; 2. que se comove facilmente; sensível; (s. 2gén.) 1. pessoa que se impressiona com facilidade; 2. pessoa afectuosa ou romântica;	
SINCERO(A)	1. que usa de sinceridade; franco; 2. sentido; verdadeiro; 3. honesto; leal; 4. simples;	
TERRA A TERRA	(adj. Inv.) 1. simples; natural; 2. directo; 3. franco; sincero;	
VOLTADA PARA A FAMÍLIA	n.d.	
Dimensão: EXCITAÇÃO		Definição: (s.f.) 4. estado emocional de entusiasmo; 5. exaltação; irritação;
Indicador	Definição	
ACTUAL	3. moderno;	
ANIMADO(A)	1. dotado de animação; 2. com alma; 3. movimentado; 4. entusiasmado;	
AUDAZ	1. que tem audácia; 2. ousado; arriscado; 3. atrevido;	
CONTEMPORÂNEO(A)	1. que é do mesmo tempo; 2. que é do nosso tempo; hodierno;	
ESPIRITUOSO(A)	1. que tem espírito; gracioso;	
ESTIMULANTE	1. que estimula; excitante; 2. que desperta interesse;	
EXCITANTE	1. diz-se da substância que excita ou estimula; estimulante; 2. que estimula os sentidos;	
FIXE	(adj. 2 gén.) 1. popular fixo; seguro; 2. coloquial diz-se da pessoa leal, constante; coloquial fixe! exclamação que exprime prazer, entusiasmo, satisfação, alegria;	
IMAGINATIVO(A)	(s.f.) faculdade de imaginar; fantasia;	
INDEPENDENTE	(adj. 2 gén.) 1. que goza de independência; livre; autónomo; 2. que não se submete a qualquer dependência ou sujeição; 3. que se governa por leis ou estatutos próprios;	
JOVEM	(adj. 2 gén.) 1. que tem pouca idade; novo; moço; 2. que existe há pouco tempo; recente; 3. figurado que mantém a frescura, a energia e o aspecto carcterísticos de quem tem pouca idade; 5. que se destina ou se adequa a pessoas com pouca idade;	
NA MODA	(s.f.) 1. uso, hábito ou forma de agir característica de um determinado meio ou de uma determinada época costume; 2. uso corrente; prática que se generalizou;	
OUSADO(A)	1. que não recua perante o perigo; corajoso; audaz; 3. atrevido; insolente;	
ÚNICO(A)	1. que é só um; 2. que não tem outro da sua natureza ou espécie; 3. exclusivo; 4. <i>figurado</i> superior aos demais; 5. <i>figurado</i> excepcional; incomparável;	

Dimensão: COMPETÊNCIA Definição: (s.f.) 1. conhecimento aprofundado e reconhecido que confere a uma pessoa o direito de julgar e decidir em certas matérias ou de exercer determinadas funções; 3. coloquial pessoa competente;

Indicador	Definição
<u>BEM SUCEDIDA</u>	sucesso (s.m.) 3. êxito, bom resultado;
<u>CONFIANTE</u>	(adj. 2 gén.) 1. que confia;
<u>EMPRESARIAL</u>	(adj. 2 gén.) relativo a empresa ou a empresário;
<u>FIÁVEL</u>	(adj. 2 gén.) 1. que se pode fiar; 2. em que pode confiar; 3. que merece crédito;
<u>INSTITUCIONAL</u>	(adj. 2 gén.) referente a uma instituição;
<u>INTELIGENTE</u>	(adj. 2 gén.) 1. que tem a faculdade de compreender; 2. que tem inteligência normal ou acima da média; 3. que revela agudeza mental; esperto; 4. hábil;
<u>LÍDER</u>	(s. 2 gén.) 1. chefe, orientador; pessoa que chefia uma empresa, uma corrente de opinião ou um grupo;
<u>SEGURO(A)</u>	1. firme; inabalável; 4. certo, indubitável; garantido; 5. em que se pode confiar;
<u>TÉCNICO(A)</u>	(s.f.) 1. conjunto de processos baseados em conhecimentos científicos, e não empíricos, utilizados para obter certo resultado; 5. conhecimento prático;
<u>TECNOCRATA</u>	(s. 2 gén.) 1. indivíduo de formação essencialmente técnica que ocupa uma posição de poder; 3. pessoa partidária da tecnocracia;
<u>TRABALHADOR(A)</u>	1. que trabalha; 2. que gosta de trabalhar;

Dimensão: SOFISTICAÇÃO Definição: (s.f.) 1. acto ou efeito de sofisticar; 2. complexidade; 3. bom gosto; 4. requinte; 5. subtileza;

Indicador	Definição
<u>BEM PARECIDO(A)</u>	1. que parece bem; 2. de aspecto agradável; 3. bonito;
<u>CHARMOSA</u>	(s.m.) 1. sedução, encanto;
<u>CHIQUE</u>	1. elegante; 2. formoso; catita; (s.m.) 1. elegância;
<u>CONCILIATÓRIO(A)</u>	próprio para conciliar;
<u>ENCANTADOR(A)</u>	1. que encanta; 2. que seduz; 3. deslumbrante; 4. maravilhoso;
<u>FEMININO(A)</u>	2. relativo a mulher; 3. relativo a comportamento ou aparência tradicionalmente associados às mulheres;
<u>GLAMOROSO(A)</u>	que tem glamour;
<u>SUAVE</u>	(adj. 2 gén.) 1. agradável aos sentidos; apazível; 2. leve; brando; 3. doce; meigo; delicado;
<u>CLASSE SOCIAL ALTA</u>	9. Distinção; requinte

Dimensão: RUDEZA Definição: (s.f.) 1. qualidade ou estado do que é rude; 2. aspereza; 3. rispidez; 4. grosseria; incivilidade; indelicadeza;

Indicador	Definição
<u>AGRESTE</u>	(adj. 2 gén.) 1. do campo; 3. rústico; 4. figurado desabrido; 5. figurado rude;
<u>DESEMPOEIRADO(A)</u>	2. figurado sem vaidade; 3. figurado sem preconceitos; 4. figurado sem acanhamento;
<u>DURO(A)</u>	2. rijo; 3. sólido; 5. figurado áspero; 7. figurado rigoroso; severo; 9. figurado forte; 10. figurado cruel; violento;
<u>FAROESTE</u>	(s.m.) 2. figurado região com elevado índice de criminalidade violenta, geralmente envolvendo tiroteios;
<u>MASCULINO(A)</u>	2. relativo a varão ou macho; 3. próprio de homem; 4. varonil;
<u>OCIDENTAL</u>	(adj. 2 gén.) 1. do ocidente; 2. relativo ao ocidente;
<u>RIJO(A)</u>	1. que não cede à pressão; que não quebra facilmente; que tem força; duro; tesó; 3. figurado intenso; forte; <i>de rijo</i> com força; em abundância;

Anexo 5: Regras de codificação

Tarefa do codificador: codificar cada palavra-chave localizada na lista de linhas *KWIC* fornecida seguindo as seguintes regras de codificação:

(a) **Unidades de classificação:** “indicadores das escalas Aaker (1997) e Davies et al. (2004).

(1) Unidade de contexto:

- (a) “Através da linha *KWIC*, quando o pequeno conjunto de palavras incluir pelo menos um referente incluído na unidade de classificação.
- (b) Nos casos onde não seja possível determinar o referente a partir da linha *KWIC*, utilizar uma amplitude até dez períodos gramaticais, constituída pelos cinco períodos anteriores e posteriores à linha que contém a palavra-chave.”

(2) Significados válidos: verificar quadros definidores de significados válidos no Anexo 4.

Exemplo de codificação para a palavra-chave: Actual, presente nas duas escalas Aaker (1997) e Davies et al. (2004):

^a Cat.	ID1	ID2	ID3	Lista de linhas KWIC			1	2
	xxxx	000xxx	00xxxx	, xxxxxxxxx, actualização xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx			S	0
	xxxx	000xxx	00xxxx	xxxxxxxxxxxxxx actualização xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx			N	1
	xxxx	000xxx	00xxxx	xxxxxxxxxxxxxx actualização xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx			S	1

^a Cat. – número de código da categoria; ID1 – número de ordem do *site*; ID2 – Código do sector de actividade.

Coluna 1:

- a) Objectivo: Necessidade de investigar o significado da palavra em contexto maior (período ou parágrafo).



b) Possibilidade de preenchimento:

N – não é necessário investigar em contexto maior. Preencher as colunas 2 com os códigos “1” ou “0,” conforme o caso.

S – é necessário investigar em contexto maior (acontecerá com as palavras-chave do dicionário que assumem um significado ambíguo na lista de linhas *KWIC*).

Coluna 2:

a) Objectivo: Classificação das palavras que são utilizadas nas auto-descrições da marca institucional.

b) Possibilidade de preenchimento:

“0” – o codificador rejeita a palavra.

“1” – o codificador aceita a palavra.

Anexo 6: Distribuição dos Traços de Personalidade

Quadro A6.1 - Número de empresas que referem os traços de personalidade de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004):

Traços	Nº de ocorrências	Modelação teórica	
		V. Teóricos	Desvio
1 EMPRESARIAL	78	81,1035	3,1035
2 INOVADORA	63	62,6775	0,3225
3 SEGURA	41	48,4900	7,4900
4 TRABALHADORA	40	37,5660	2,4340
5 CONFIANTE	27	29,1549	2,1549
6 LÍDER	24	22,6785	1,3215
7 CONTROLADORA	19	17,6918	1,3082
8 TÉCNICA	19	13,8523	5,1477
9 ACTUAL	11	10,8959	0,1041
10 COMPLETA	10	8,6196	1,3804
11 ABERTA	9	6,8669	2,1331
12 INTERESSADA	9	5,5173	3,4827
13 AMBICIOSA	9	4,4782	4,5218
14 HONESTA	9	3,6781	5,3219
15 DIRECTA	7	3,0621	3,9379
16 DE CONFIANÇA	7	2,5878	4,4122
17 AGRAVÁVEL	5	2,2225	2,7775
18 ÚNICA	5	1,9413	3,0587
19 ANIMADA	3	1,7248	1,2752
20 BEM SUCEDIDA	3	1,5581	1,4419
21 DOMINANTE	2	1,4297	0,5703
22 COM PRESTÍGIO	2	1,3309	0,6691
23 EXCLUSIVA	2	1,2547	0,7453
24 AGRESSIVA	2	1,1961	0,8039
25 AMIGÁVEL	2	1,1510	0,8490
26 SINCERA	2	1,1163	0,8837
27 ALEGRE	2	1,0895	0,9105
28 SIMPLES	1	1,0689	0,0689
29 GENUÍNA	1	1,0531	0,0531
30 FIÁVEL	1	1,0409	0,0409
Totais	415	378,0982	62,7243

Quadro A6.2 - Número de ocorrências por traço de personalidade: de Aaker (1997) e de Davies et al. (2004)

Traços		Nº de Ocorrências	Modelação teórica		
			V. Teóricos	Desvio	Derivada
1	C EMPRESARIAL	221	216,2438	4,7562	-56,2647
2	C SEGURA	172	166,7319	5,2681	-43,3223
3	D INOVADORA	120	128,6091	8,6091	-33,3570
4	C TRABALHADORA	98	99,2555	1,2555	-25,6840
5	A LÍDER	74	76,6541	2,6541	-19,7760
6	A CONFIANTE	38	59,2516	21,2516	-15,2270
7	C TÉCNICA	35	45,8521	10,8521	-11,7244
8	D CONTROLADORA	29	35,5349	6,5349	-9,0274
9	D AMBICIOSA	20	27,5910	7,5910	-6,9509
10	C HONESTA	16	21,4743	5,4743	-5,3520
11	C ACTUAL	15	16,7647	1,7647	-4,1209
12	A COMPLETA	14	13,1384	0,8616	-3,1730
13	D ABERTA	13	10,3462	2,6538	-2,4431
14	D INTERESSADA	10	8,1963	1,8037	-1,8811
15	D DE CONFIANÇA	9	6,5410	2,4590	-1,4484
16	D DIRECTA	8	5,2664	2,7336	-1,1152
17	D AGRADÁVEL	5	4,2850	0,7150	-0,8587
18	A ÚNICA	5	3,5294	1,4706	-0,6612
19	A ANIMADA	3	2,9475	0,0525	-0,5091
20	A BEM SUCEDIDA	3	2,4996	0,5004	-0,3920
21	D DOMINANTE	2	2,1546	0,1546	-0,3018
22	D COM PRESTÍGIO	2	1,8890	0,1110	-0,2324
23	D EXCLUSIVA	2	1,6845	0,3155	-0,1789
24	D AGRESSIVA	2	1,5271	0,4729	-0,1378
25	A AMIGÁVEL	2	1,4058	0,5942	-0,1061
26	C SINCERA	2	1,3125	0,6875	-0,0817
27	C ALEGRE	2	1,2406	0,7594	-0,0629
28	D SIMPLES	1	1,1853	0,1853	-0,0484
29	A GENUÍNA	1	1,1426	0,1426	-0,0373
30	C FIÁVEL	1	1,1098	0,1098	-0,0287
Totais		925	965,3646	92,7946	

- C Traços comuns
- A Traços de personalidade de Aaker (1997)
- D Traços de personalidade de Davies et al. (2004)